



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, PARAGENS DE  
PRODUÇÃO E O SEU IMPACTO NO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL**

**Armandina Araújo**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de  
Empresas

Orientada por

**Ana Teresa Ferreira Oliveira**

Viana do Castelo, Janeiro 2023.









Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, PARAGENS DE  
PRODUÇÃO E O SEU IMPACTO NO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL**

**Armandina Araújo**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de  
Empresas

Orientada por  
**Ana Teresa Ferreira Oliveira**

Viana do Castelo, Janeiro 2023.



## Resumo

A literatura tem estudado as práticas de gestão de Recursos Humanos, a sua aplicabilidade e benefícios associados, mas ainda existe necessidade de mais trabalho na compreensão do Sistema de Gestão de Recursos Humanos como um sistema completo e complexo que abrange práticas, relações e interações com os colaboradores de uma organização. O presente estudo pretende identificar e analisar as percepções dos trabalhadores em relação ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o seu Compromisso Organizacional numa empresa do setor de componentes automóvel, num momento de paragens industriais.

A nível metodológico optou-se por uma metodologia quantitativa com aplicação de um questionário. O mesmo foi aplicado presencialmente (em formato papel) numa empresa do setor de componentes automóvel da região Norte de Portugal. Neste estudo participaram setenta profissionais pertencentes a vários departamentos da referida empresa de forma voluntária e anónima. A amostra foi de conveniência.

De um modo geral, os resultados revelaram-se positivos quando analisados os valores médios de resposta a cada item do Sistema de Gestão de Recursos Humanos. Os colaboradores reconhecem o sistema e sabem para que serve, reconhecem-no como consistente e têm uma percepção de justiça face ao mesmo. Contudo, os resultados mostram também margem para melhorar e apostar num melhor sistema de gestão de recursos humanos. Por outro lado, confirma o que outros estudos já relevaram, a importância no compromisso afetivo em detrimento do compromisso normativo e instrumental. Relativamente às paragens, estas são o momento da condução deste estudo e o contexto das conclusões da investigação.

Por isso mesmo, estes resultados revelam-se ainda mais importantes quando analisados e percecionados num momento de instabilidade, como aquele onde foi conduzido o estudo. É nos momentos de maior instabilidade das organizações que os níveis de compromisso podem revelar informações importantes para a gestão das mesmas. Este estudo demonstra que o Sistema de Recursos Humanos está associado ao compromisso podendo ter particular importância na consolidação do mesmo em períodos críticos e de instabilidade.

Sendo os colaboradores os elementos chave no sucesso de uma organização, é de todo relevante que se envolvam os colaboradores no Sistema de Gestão de Recursos Humanos sendo este um dos elementos chave e impulsionador do compromisso organizacional.

**Palavras-chave:** Sistema de Gestão de Recursos Humanos, Compromisso Organizacional, Paragens de Produção

## Abstract

The literature has studied Human Resource Management practices, their applicability and associated benefits, but there is still a need for more work in understanding the Human Resource Management System as a complete and complex system that encompasses practices, relationships and interactions with the employees of an organization. The present study aims to identify and analyze workers' perceptions of the Human Resource Management System and their Organizational Commitment in a company in the automotive components sector, at a time of industrial shutdowns.

At the methodological level, a quantitative methodology was chosen with the application of a questionnaire. The same was applied in person (in paper format) in a company of the automotive components sector in the North region of Portugal. In this study, seventy professionals belonging to various departments of the aforementioned company participated voluntarily and anonymous basis. The sample was of convenience.

In general, the results proved positive when analyzing the average response values to each item of the Human Resources Management System. Employees recognize the system and know what it is for, recognize it as consistent and have a perception of fairness towards it. However, the results also show room for improvement and a commitment to a better Human Resources Management System. On the other hand, it confirms what other studies have already been relevant, the importance of affective commitment to the detriment of normative and instrumental commitment. Regarding the stops, these are the moment of conducting this study and the context of the research conclusions.

For this reason, these results are even more important when analyzed and perceived at a time of instability, such as the time when the study was conducted. It is at times of greater instability in organizations that commitment levels can reveal important information for their management. This study shows that the Human Resources System is associated with commitment and that it may be particularly important in consolidating it in critical and unstable periods.

As employees are key elements for the success of an organization, it is of the extremely important to involve them in the Human Resource Management System, which is a key element and a driver of organizational commitment.

**Keywords:** Human Resource Management System, Organizational Commitment, Production Stops



# Agradecimentos

Agradeço eternamente todos aqueles que sempre acreditaram e nunca me deixaram desistir:

1. Ao meu Dinis pela paciência, pelo incentivo e por sempre ter insistido para que terminasse este ciclo de estudos;
2. À excelente profissional e orientadora Ana Teresa Oliveira que foi essencial no momento chave para não desistir deste estudo. Pelo apoio incondicional e pela forma como acompanha os seus alunos. Pelo exemplo que é em termos profissionais. Por mais professores assim;
3. Aos meus pais porque sem eles não estaria aqui;
4. À minha colega Rute por toda a disponibilidade.

## **Lista de Abreviaturas e/ou Siglas**

CO – Compromisso Organizacional

Covid-19 – Coronavírus Disease 2019

GRH – Gestão Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

OMS – Organização Mundial da Saúde

# Índice Geral

Índice de Figuras .....	ix
Índice de Tabelas .....	xi
Introdução.....	13
1. Enquadramento Teórico.....	16
1.1 Sistema de Gestão de Recursos Humanos .....	16
1.2 Compromisso Organizacional .....	19
1.3 A crise dos semicondutores e as paragens de produção .....	21
2. Metodologia .....	25
2.1 Objeto de estudo e objetivos.....	25
2.2 Amostra .....	26
2.3 Procedimento .....	30
2.3.1 Instrumentos.....	30
3. Análise de resultados .....	34
4. Discussão de resultados .....	45
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	48
Referências Bibliográficas .....	51
Anexos: Questionário .....	55



## Índice de Figuras

Figura 1: Sexo inquiridos.....	26
Figura 2: Idade inquiridos.....	27
Figura 3: Habilitações literárias.....	27
Figura 4: Tipo de contrato.....	28
Figura 5: Antiguidade na empresa.....	28
Figura 6: Função direta/indireta.....	29
Figura 7: Departamento.....	29



## Índice de Tabelas

Tabela 1: Atributos, itens e exemplos do meta fator Distintividade .....	31
Tabela 2: Atributos, itens e exemplos do meta fator Consistência .....	31
Tabela 3: Atributos, itens e exemplos do meta fator Consenso .....	32
Tabela 4: Dimensões e itens da escala de compromisso organizacional .....	33
Tabela 5: Frequências e medidas descritivas do atributo visibilidade do SGRH .....	34
Tabela 6: Frequências e medidas descritivas do atributo compreensibilidade do SGRH .....	35
Tabela 7: Frequências e medidas descritivas do atributo legitimidade do SGRH .....	35
Tabela 8: Medidas descritivas do atributo relevância do SGRH .....	36
Tabela 9: Medidas descritivas do atributo instrumentalidade do SGRH .....	36
Tabela 10: Medidas descritivas do atributo validade do SGRH .....	37
Tabela 11: Medidas descritivas do atributo mensagens consistentes do SGRH .....	37
Tabela 12: Medidas descritivas do atributo acordo entre os principais decisores da gestão de RH do SGRH .....	38
Tabela 13: Frequências e medidas descritivas do atributo Equidade do SGRH .....	38
Tabela 14: Medidas descritivas da percepção das relações RH .....	39
Tabela 15: Medidas descritivas da percepção da competência RH .....	39
Tabela 16: Medidas descritivas da percepção da utilidade RH .....	40
Tabela 17: Medidas descritivas do compromisso afetivo .....	40
Tabela 18: Medidas descritivas do compromisso instrumental .....	41
Tabela 19: Medidas descritivas do compromisso normativo .....	41
Tabela 20: Correlações entre distintividade e compromisso .....	42
Tabela 21: Correlações entre consistência e compromisso .....	42
Tabela 22: Correlações entre consenso e compromisso .....	42
Tabela 23: Correlações entre percepção relações e compromisso .....	43
Tabela 24: Correlações entre percepção competência e compromisso .....	43
Tabela 25: Correlações entre percepção da utilidade e compromisso .....	44





## Introdução

O presente estudo pretende identificar e analisar as percepções dos trabalhadores em relação ao Sistema de Gestão de RH e o seu Compromisso Organizacional numa empresa do setor de componentes automóvel, num momento de paragens industriais.

Perante o cenário organizacional cada vez mais competitivo, Ventura dos Santos e Thomaz (2014) afirmam que a análise sobre o vínculo entre colaboradores e organizações têm-se aprofundado nas últimas décadas, intensificando-se assim os estudos sobre o compromisso organizacional, que pode ser definido como o vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização.

Este vínculo pode ter na sua base um instrumento organizacional, o Sistema de Gestão de Recursos Humanos, que “define regras e estrutura procedimentos entre os colaboradores e organizações” (Ferreira-Oliveira et al., 2019). Contudo, e apesar de cada vez mais desenvolvidos, inúmeras vezes não conseguimos ter medidas de impacto sobre estes mesmos sistemas, como é que eles são percebidos pelos colaboradores e qual o seu impacto nos resultados individuais e organizacionais (Ferreira-Oliveira et al., 2020).

Adicionalmente, o setor em estudo, setor industrial automível tem sido afetado pela instabilidade gerada pela crise sanitária Covid19 e mais recentemente, e por consequência da mesma, a crise dos semicondutores que têm levado a constantes paragens de produção no setor automível. Assim, uma vez que a investigação é parca nesta matéria, é muito relevante compreender as organizações neste momento de instabilidade e incerteza.

O alto compromisso e o alinhamento com a estratégia da organização são determinantes para a evolução dos resultados da mesma (Zanardi et al., 2015). O compromisso organizacional tem sido visto como uma condição necessária para a manutenção e crescimento da competitividade das organizações a longo prazo (Trigueiro-Fernandes et al., 2019).

As empresas alinham a sua estratégia e modo de atuação mais afincadamente para não perder ritmo nem trabalho para a concorrência. Porém, há um fator que nunca deve ser esquecido: o trabalhador. É importante por isso verificar de que forma é que o Sistema de Gestão de Recursos Humanos pode contribuir ajustando as suas práticas em função do que produz mais impacto para o colaborador e que se efetive no seu compromisso para com a empresa. Investir tempo e dinheiro nas práticas de Recursos Humanos das organizações é um ponto determinante para a criação de organizações competitivas e eficazes (Santos, 2011).

Segundo Ferreira-Oliveira et al., (2020), através do modelo de Bowen e Ostroff (2016), o Sistema de Gestão de Recursos Humanos para ser avaliado assume três meta fatores: “Distinctiveness”, “Consistency” e “Consensus”. Segundo estes autores, a Distintividade está dividida em quatro atributos: visibilidade, compreensibilidade, legitimidade da autoridade e a relevância, ou seja, o colaborador reconhece o Sistema de Gestão de RH e sabe que serve para determinado objetivo; a Consistência está dividida em três atributos que são a instrumentalidade, validade e mensagens consistentes de RH, ou seja, o colaborador reconhece que o sistema é consistente e, por fim, o Consenso dividido entre o acordo entre os principais decisores da gestão de RH e equidade, ou seja, a perceção de justiça do sistema por parte dos colaboradores.

O objetivo deste estudo é retirar conclusões quanto à perceção dos colaboradores relativamente ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos, ou seja, se os colaboradores reconhecem o sistema como tal, se é consistente e justo, e de que modo afeta o compromisso do trabalhador para com a empresa. Segundo Ferreira-Oliveira et al., (2020), existe poucas pesquisas relacionadas com a perceção dos colaboradores sobre o SGRH. A maioria dos estudos quantitativos questionam a presença ou ausência de práticas de RH sem antes se questionar se os colaboradores reconhecem e avaliam o sistema. Bowen e Ostroff (2004) apelam fortemente a recolha de dados dos próprios colaboradores a fim de desenvolver medidas para avaliar os sistemas de GRH.

Para além disso, este estudo permitirá retirar conclusões acerca das sucessivas paragens de produção, situação pela qual o setor têm passado, se têm impacto nesse mesmo compromisso organizacional, se o SGRH pode estar associado, fazendo uma análise onde a empresa poderá atuar com vista ao compromisso dos colaboradores pois este é vital para o desenvolvimento da própria organização (Nor, Mohamed, Mohamed, & Hassan, 2020). Este estudo permitirá assim obter mais informação acerca do compromisso dos colaboradores numa situação de crise.

Com base na questão central (O Sistema de Gestão de Recursos Humanos, Paragens de Produção e o seu impacto no Compromisso Organizacional), apresentam-se as seguintes questões essenciais para este estudo:

- Qual a relação entre o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional?
- Qual a relação entre as Paragens de Produção (resultado da crise dos semicondutores) e o Compromisso Organizacional?

Relativamente à estrutura da dissertação, a primeira parte destina-se essencialmente a um breve enquadramento dos pontos abordados neste estudo, nomeadamente, o Sistema de Gestão de RH, o compromisso organizacional e as paragens de produção sentidas no setor automóvel em pleno e pós período pandémico. Quanto ao SGRH, este terá um enfoque no modelo desenvolvido por Bowen e Ostroff (2004). No compromisso organizacional, destaca-se a teoria de Meyer e Allen (1991) com a partitura em três tipos de compromisso (instrumental, afetivo, normativo). Por fim, o enquadramento das paragens de produção, gerada inicialmente pela pandemia Covid-19 e depois por arrasto das consequências do período pandémico. Posto isto, segue-se o desenvolvimento do estudo com a metodologia, resultados e discussão. Por fim, apresenta-se a conclusão, limitações e futuras linhas de investigação

# 1. Enquadramento Teórico

## 1.1 Sistema de Gestão de Recursos Humanos

Ao longo do século XX, a Gestão de Recursos Humanos evoluiu significativamente sendo que se prolonga até aos dias de hoje. A contínua inovação dos processos, crescimento das empresas e adaptação aos mercados não só permitiu como requer uma constante adaptação à mudança. Por isso mesmo, o conceito de GRH têm sofrido alterações relevantes pela importância que cada vez mais têm na estrutura de uma empresa. Assim, a GRH torna-se elemento central na organização e no processo de relacionamento das organizações com as pessoas (Ferreira-Oliveira et al., 2019).

Numa visão mais tradicional, a GRH está associada a atividades mais técnicas como o recrutamento e seleção, voltada para a execução de tarefas mais especializadas (Cançado, Moraes & Moura da Silva, 2006). Por sua vez, Tabouli et al., (2016) resumem a GRH a um conjunto de políticas desenvolvidas com o objetivo de maximizar a integração organizacional, o compromisso dos colaboradores, a flexibilidade e qualidade.

Numa abordagem mais recente, a GRH pode “encontrar-se organizada num sistema constituído por práticas de gestão de recursos humanos”. Idealmente, estes sistemas serão desenhados tendo em conta um objetivo e com orientações claras, ou pode, simplesmente, ser um acumular de diferentes práticas de gestão de RH integradas de forma parcial e em momentos diferentes, não havendo nenhuma orientação estratégica (Ferreira-Oliveira et al., 2019). Os mesmos autores referem que o SGRH, mesmo com um papel formal reduzido dentro da organização, causa impacto na perceção individual sobre a realidade da organização e pode ser percebido como regulador da relação entre a organização e o trabalhador, mas também como promotor de resultados significativos quer individuais, grupais ou organizacionais.

Oliveira (2014), define SGRH como um instrumento organizacional que define regras e estrutura procedimentos entre colaboradores e organizações. Com mais detalhe, o SGRH é uma ferramenta que pretende contribuir para o desenvolvimento da estabilidade, coerência e justiça nas organizações através da unificação dos procedimentos e comportamentos culturais aceites neles Ferreira-Oliveira et al., (2020).

Segundo Bowen e Ostroff (2004), o SGRH têm como objetivo a definição de procedimentos justos, visíveis e relevantes, sendo que deve emitir uma mensagem clara e consistente para os colaboradores. Existe, portanto, uma necessidade estratégica da organização de encontrar uma forma de transmitir a mesma mensagem a todos os colaboradores. Para estes autores, a presença ou ausência de práticas de gestão de RH é insuficiente para compreender o sistema em si e os seus resultados organizacionais/individuais. Por isso mesmo, apresentam uma abordagem da GRH centrada nos processos “process-based approach” cujo foco está na compreensão dos processos sociais e psicológicos envolvidos na dinâmica indivíduo-GRH. Ou seja, este modelo considera o processo de atribuição na perceção dos colaboradores sobre o SGRH Oliveira (2014).

O modelo teórico defendido por estes autores assume três meta-fatores para avaliar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos: a distintividade, a consistência e o consenso. Segundo Oliveira (2014), os colaboradores irão perceber a mesma mensagem do sistema de RH se o mesmo for consistente, consensual e distinto entre outros sistemas e/ou funções organizacionais. Estas três dimensões ou meta fatores serão a base de uma mensagem coerente que é percebida da mesma forma entre os colaboradores.

O meta fator Distintividade refere-se a características que lhe permitem destacar-se no ambiente, captando a atenção e interesse do colaborador (Bowen & Ostroff, 2004). A distintividade está dividida entre quatro atributos: visibilidade (das práticas de GRH), compreensibilidade (das práticas de GRH), legitimidade da autoridade (do sistema e seus agentes) e relevância (importância do sistema para objetivos pessoais e organizacionais) Oliveira (2014).

A visibilidade das práticas de GRH refere-se ao “grau em que estas práticas são salientes e facilmente observáveis” (Bowen & Ostroff, 2004; Tavares, 2014). A criação de uma situação organizacional forte exige que práticas de GRH sejam salientes e visíveis nas tarefas rotineiras dos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004). Para os mesmos autores, a probabilidade de a visibilidade ser maior, ocorre quando o sistema de GRH inclui um amplo espectro de práticas de RH que afetam um grande número de colaboradores.

A compreensibilidade das práticas de GRH diz respeito à falta de ambiguidade e facilidade de compreensão do conteúdo das práticas de RH (Bowen & Ostroff, 2004), ou seja, os colaboradores devem facilmente compreender como funcionam as práticas de recursos humanos e por isso devem ser claras e objetivas. Caso contrário, os colaboradores são suscetíveis de utilizar diferentes categorias cognitivas para interpretar diferentes aspetos de informação resultando em diferentes atributos e percepções das práticas (Bowen & Ostroff, 2004).

A legitimidade da autoridade do sistema e dos seus agentes consiste na percepção e credibilidade que os colaboradores têm da função de gestão de RH (Santos, 2012). O SGRH é suscetível de ser visto como uma situação de autoridade quando a função de GRH é vista de como alto estatuto, alta credibilidade da função e atividade (Bowen & Ostroff, 2004). Os mesmos autores acrescentam que esta situação é mais provável quando a GRH tem um apoio significativo da gestão de topo e pode ser alcançado com o investimento em práticas de GRH, por exemplo.

Por fim, a relevância diz respeito ao alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais (Santos, 2012). A situação deve ser definida de tal forma que os colaboradores estejam dispostos a trabalhar para determinados objetivos que não só permitam satisfazer as suas necessidades como também permitam o alcance dos objetivos da sua organização (Bowen & Ostroff, 2004).

O meta fator Consistência refere-se às características que promovem a estabilidade de relações ao longo do tempo independentemente das formas de interação. A consistência têm três atributos: instrumentalidade (do sistema de RH, percepção de relação causa-efeito entre o sistema e as

consequências individuais), validade (coerência entre o objetivo do sistema e a rotina diária) e mensagens consistentes da GRH Oliveira (2014).

A instrumentalidade diz respeito à percepção que os colaboradores têm quanto à relação causa-efeito dos comportamentos desejados do SGRH e as consequências individuais. Isto significa que se os comportamentos dos colaboradores forem ajustados às orientações da GRH, serão adequadamente recompensados (Santos, 2012). Segundo Tavares (2014), a percepção têm aqui um papel principal pois enfatiza o modo como os colaboradores antecipam as consequências do seu próprio comportamento.

Quanto à validade, esta refere-se à existência ou não de consistência entre o que o departamento de RH pretende fazer e aquilo que realmente faz. Por exemplo, quando uma prática é implementada com determinado objetivo e depois não produz aquilo a que fora anunciada, a mensagem enviada aos colaboradores é contraditória dando azo a que os mesmos possam desenvolver as suas interpretações (Bowen & Ostroff, 2004).

A consistência das mensagens de RH verifica-se quando existe compatibilidade e estabilidade entre os sinais que o SRGH envia e as suas práticas (Tavares, 2014). De acordo com Bowen e Ostroff (2004, citado por Oliveira 2014) a consistência deve estar presente em: (1) entre as mensagens declaradas e medidas organizacionais reais, (2) entre as próprias práticas de RH e (3) estabilidade ao longo do tempo.

O terceiro meta fator é o Consenso que se verifica quando há acordo entre os colaboradores na sua percepção sobre a relação entre os vários acontecimentos de uma organização e as suas consequências (Tavares, 2014). Os fatores que podem ajudar a fomentar o consenso são: concordância entre os principais decisores da gestão de RH e equidade do SGRH.

A concordância entre os principais decisores da organização ajuda a promover o consenso no sentido em que os objetivos estratégicos definidos para a organização são alcançados por um conjunto de práticas de GRH concebidas para tal (Bowen & Ostroff, 2004). Assim, e considerando que os colaboradores consideram que os remetentes das mensagens concordam entre si, estarão mais propensos a formar um consenso. Este atributo está relacionado com a distintividade e consistência, ou seja, o acordo entre os principais decisores pode ajudar a aumentar o consenso entre os colaboradores permitindo maior visibilidade, relevância e consistência das mensagens transmitidas (Bowen & Ostroff, 2004 citado por Santos, 2012).

Por fim, a equidade do SGRH é uma composição de percepções dos colaboradores influenciada por três dimensões de justiça: distributiva, processual e interacional. Segundo Bowen e Ostroff (2004), as várias investigações afirmam que a percepção de justiça do SGRH afeta o grau de positivismo em que é vista a atividade de GRH e a capacidade do SRGH influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Por justiça distributiva entende-se como a percepção semelhante dos colaboradores das regras de distribuição, exemplo das recompensas que podem ser distribuídas com base numa regra de “igualdade” onde todos recebem o mesmo pelo resultado ou num regra de “equidade” onde os colaboradores recebem diferentes valores com base em diferenças relevantes,

por como exemplo, um sistema de remuneração por mérito (Bowen & Ostroff, 2004). A justiça processual diz respeito ao sentimento de justiça nos procedimentos utilizados para a atribuição de resultados. Segundo Bowen e Ostroff (2004), este tipo de justiça pode ser aumentado ao dar voz ao colaborador na determinação dos métodos pelas quais as decisões de resultados são tomadas, por exemplo, envolvendo os colaboradores na identificação de comportamentos e dos resultados para a avaliação de desempenho. Por fim, a justiça interacional é percebida pelos comportamentos dos gestores ao explicarem de forma aberta e respeitosa as razões que estão na base das decisões tomadas e da distribuição dos resultados.

Para além do modelo de Bowen e Ostroff outros pontos se consideram importantes no estudo e análise dos SGRH. Falamos da percepção da utilidade do próprio sistema de GRH. Segundo Oliveira (2014), as investigações têm negligenciado a percepção dos colaboradores sobre a utilidade do Sistema de Gestão de RH. Segundo a mesma autora, assumimos que a percepção dos colaboradores sobre a sua relação com os agentes de RH é relevante na atribuição para o SGRH. Mais do que ter um SGRH implementado com mais ao menos práticas é importante saber se o mesmo é percebido como útil ou não para os colaboradores. De forma a poder-se explorar algo mais sobre este ponto, esta investigação servirá também para acrescentar mais algumas respostas relevantes nesta matéria.

## **1.2 Compromisso Organizacional**

Nos últimos anos o compromisso organizacional têm sido amplamente estudado por se tratar de uma variável fulcral em qualquer empresa e por este poder ter um impacto quer pessoal quer ao nível organizacional (Suryanarayana, 2021). Por isso mesmo, continua a ser um foco de investigação estando muitas vezes associado ou correlacionado a outras variáveis.

Nor, Mohamed, Mohamed e Hassan (2020) consideram que o compromisso organizacional é vital em determinado desenvolvimento da própria organização sendo um dos fatores que determina o sucesso da mesma.

Vários autores definem compromisso organizacional. Segundo Miller e Lee (2001) o compromisso organizacional caracteriza-se pela aceitação dos objetivos organizacionais por parte dos colaboradores e a sua vontade de exercer esforços em nome da organização. Para Hakim (2020), o compromisso organizacional pode ser interpretado como uma atitude que deve ser possuída por cada colaborador para demonstrar lealdade para a organização, estando intimamente relacionado com os aspetos psicológicos na aceitação das crenças, valores e objetivos suscitados pelo desejo de se manter na organização.

Para Endres e Dorr (2015) o compromisso organizacional traduz-se pelas atitudes do colaborador para com a organização, na qual se reflete de forma positiva, nos seus níveis de rotatividade, desempenho e produtividade bem como no ambiente de trabalho. Assim, quanto mais elevado é esse compromisso maior a motivação do colaborador a fazer algo mais pela sua organização em contrapartida da confiança e atenção que a organização têm por ele.

Meyer e Allen (1991) definem como um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e têm implicações na decisão de continuar a ser membro da organização. Estes autores diferenciam o compromisso organizacional num modelo tridimensional: compromisso afetivo (ligação do colaborador à organização), compromisso instrumental (custo de sair) e o compromisso normativo (sentimento da obrigação de permanecer). Este modelo diferencia assim compromissos caracterizados por diferentes mentalidades podendo cada um deles ter diferença no nível de compromisso que o colaborador tenha para com a sua organização. Segundo Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), este modelo de comportamento organizacional têm demonstrado maior consistência e é sobre estas três dimensões que este estudo reflete.

A primeira dimensão é o compromisso afetivo. É o tipo de compromisso mais familiar por estar diretamente ligado ao estado emocional do colaborador à organização, ou seja, de que forma é que o colaborador se identifica e envolve-se com a organização resultando numa maior ou menor motivação para contribuir pela mesma (Meyer & Allen, 1991). Segundo Nassar (2017), o compromisso afetivo é uma atitude relacionada com o trabalho com sentimentos positivos para a organização que reflete a força relativa da identificação e a participação do indivíduo na organização.

A segunda dimensão trata-se do compromisso instrumental que resulta da perceção dos riscos de saída da organização comparado com os riscos de permanecer na mesma. Meyer e Allen (1991) definem como a consciência dos custos associados à saída da organização. Um dos fatores deste compromisso prende-se com o investimento que tinham feito para fazerem parte da organização ou para chegarem ao nível da posição atual e o outro é o facto de não haver mais opções ou oportunidades melhores fora da organização (Nor, Mohamed, Mohamed e Hassan, 2020).

Por fim, o compromisso normativo é o resultado do sentimento de obrigação de permanecer na organização. De acordo com Allen e Meyer (1991, citado em Tavares, 2014), este tipo de compromisso pode contribuir positivamente para a organização, mas não com um compromisso tão grande como o nível de compromisso afetivo elevado que alguns indivíduos apresentam, como pode contribuir para um comportamento menos desejável levando os colaboradores apenas a realizar ações estritamente necessárias para a organização, podendo surgir condutas passivas, negligentes ou mesmo negativas manifestando resistência em relação à mudança e com índices de comportamento de cidadania mais baixos. Para Nassar (2017), este tipo de compromisso caracteriza-se pelo facto de os colaboradores permanecerem na organização porque acreditam que essa é a coisa certa a fazer. Acrescenta ainda que este compromisso é afetado pelas crenças do colaborador em torno das normas aceites de reciprocidade entre colaborador e empregador.

É, portanto, nestas três dimensões que este estudo foi desenvolvido. Perceber o como numa situação de crise os tipos de compromisso são afetados ou não e de que maneira o sistema de gestão pode contribuir positiva ou negativamente é um dos pontos a explorar ao longo deste trabalho. Será que num momento de crise, que no caso se trata de falta de trabalho, o colaborador tende a estar mais comprometido com a empresa? Ou à mínima oportunidade o colaborador parte para outra? Eis algumas questões pertinentes e interessantes de estudo.



### **1.3 A crise dos semicondutores e as paragens de produção**

A pandemia Covid-19 arrastou consigo a economia mundial. Segundo a OMS (2020), a Covid-19 é uma doença causada pelo novo coronavírus chamado SARS-CoV-2 cujo primeiro caso foi identificado, por esta organização, a 31 de Dezembro de 2019 na Cidade de Wuhan, China após o surgimento de vários casos. As suas consequências foram de tal modo nefastas quer para a saúde quer para a economia em geral arrastando consigo empresas, negócios e efeitos secundários que até aos dias de hoje têm impacto na vida normal das pessoas.

A par disto, a pandemia Covid-19, devido aos “lockdowns” em todo o mundo, afetou gravemente as indústrias da União Europeia e no resto de Mundo com as perturbações e bloqueios nas cadeias de abastecimento, em especial as internacionalizadas e complexas (de Vet et al., 2021). No entanto, esta também criou novas oportunidades e crescimento de negócios que emergiram de novos comportamentos da sociedade, sobretudo, da adaptação à nova realidade. Isto porque, devido ao alto nível de transmissibilidade foram aplicadas diversas medidas para conter a propagação do vírus, nomeadamente o distanciamento social e o confinamento (Baldwin & Freeman, 2020).

A indústria automóvel têm um peso importante na economia pois acarreta consigo várias atividades empresariais nas cadeias de abastecimento. Segundo o estudo de de Vet et al., (2021) o subsector de fabrico da indústria automóvel emprega 2,6 milhões de pessoas que representam 8,5% de todos os empregos na indústria transformadora da UE25.

Aquando do aparecimento do novo vírus, as cadeias de abastecimento da indústria automóvel foram desde logo as primeiras a serem perturbadas levando ao encerramento de fábricas chinesas arrastando consigo as fábricas da Europa. O mesmo estudo diz-nos que as fábricas de automóveis na Europa estiveram encerradas por um período médio de 30 dias. A procura de carros novos caiu 80% em algumas regiões durante os primeiros dias da pandemia e mais de 90% das fábricas de automóveis na China, Europa e América do Norte fecharam no auge da crise (Fletcher et al., 2022).

Os números são óbvios e as consequências previsíveis. Mais de 1,1 milhões de empregos afetados diretamente dos quais muitos deixaram de existir devido a redução de desempenho e queda da produção assim como das medidas de higiene, distância e segurança (de Vet et al., 2021).

Contudo, e menos de dois anos depois, com o desenvolvimento das vacinas e as economias a recuperarem a situação inverteu-se. As vendas de automóveis, depois de um cenário de crise, recuperaram significativa e fora daquilo que era o esperado. Contudo, a pandemia covid-19 veio trazer consigo novos paradigmas de consumo, novas necessidades, inúmeras adaptações que implicaram e implicam ainda aos dias de hoje a produção da indústria automóvel. Isto porque, e face à retoma da procura de novos automóveis, o principal constrangimento não é a falta de capacidade e sim a escassez dos sofisticados semicondutores (ou microchips) necessários para a construção dos mesmos. Segundo Fletcher et al., (2022) a situação é tão terrível que alguns fabricantes de automóveis deixaram de fabricar determinados automóveis ou abrandaram as linhas de produção, outros apenas constroem as carapaças dos automóveis à espera de adicionar os sistemas de

semicondutores que necessitam numa data posterior e ainda outros que estão a enviar veículos com características removidas.

E tudo isto acontece pelo travão provocado pela Covid-19. Naturalmente que, quando a procura voltou a níveis normais, os fabricantes de automóveis aumentaram as suas encomendas de microchips, mas as fábricas necessitam de um stock deste tipo de produtos de meses a anos de antecedência. De acordo com Fletcher et al., (2022), quando os fabricantes de automóveis começaram a pedir altos volumes de semicondutores, os fabricantes destes já tinham realocado a maior parte da sua capacidade para empresas de outros setores, nomeadamente a eletrónica de consumo que ganhou mercado durante a pandemia. Acresce ainda a estratégia de fabrico “just in time” muito utilizada na indústria automóvel, na qual encomendam semicondutores e outros componentes de veículos próximos da produção para otimizar custos de inventário deixando-os com pouco stock depois da quebra de vendas no início de 2020 (Burkacky et al., 2022).

Mais de dois anos depois, o fosso entre oferta e procura de microchips alargou-se a todos os produtos que contêm semicondutores (Burkacky et al., 2022). Devido às mudanças provocadas pela pandemia Covid-19, o setor da alta tecnologia viu o volume de vendas aumentar devido, por exemplo, o aumento histórico de consumo de eletrónicos por consequência do home office e do isolamento social, nomeadamente a maior procura de conectividade sem fios e computadores (Burkacky et al., 2022). Segundo estes autores, a procura de semicondutores em 2020 e 2021 excedeu as previsões pré pandémicas em quase todas as indústrias o que significa que os fabricantes do setor automóvel e os fornecedores de nível 1 estão a competir cada vez mais com empresas de outras indústrias pelos microchips. Para além disso, mesmo que haja uma maior capacidade disponível por parte dos fabricantes, as empresas do setor automóvel sentem ainda aos dias de hoje a falta de microchips pois o complexo processo de preparação e fabrico de um novo lote leva de seis a nove meses a estar concluído (Fletcher et al., 2022).

Segundo Ramani, Ghosh e Sodhi (2022), as principais causas identificadas para a escassez de semicondutores incluem: pandemia global, ruturas de abastecimento, complexidade da cadeia de abastecimento automóvel, realinhamento do fabrico de chips, recuperação pós-pandémica e riscos geopolíticos. Os mesmos autores identificam os efeitos da escassez de microchips que são: as perturbações na produção, as pressões inflacionárias, questões laborais e questões de consumidores finais e revendedores.

A indisponibilidade de chips e componentes, as interrupções ou paragens na produção e os volumes de produção e bloqueio de capital são os subtemas identificados para as perturbações na produção (Ramani, Ghosh & Sodhi, 2022). Várias notícias de paragens de produção de automóveis foram anunciadas e identificadas por estes autores: a General Motors suspendeu a produção em algumas das suas fábricas, a Ford cancelou os seus horários de produção, a Volkswagen, Honda e Nissan tiveram de ajustar a produção.

Isto teve e ainda têm aos dias de hoje repercussões na laboração normal das empresas de componentes do setor automóvel. Sabendo que a produção de um veículo não se realiza sem todos os componentes necessários para a sua execução, toda a restante cadeia de abastecimento de

outros componentes automóveis, sem ser semicondutores, sofrem também pelas inúmeras interrupções no abastecimento deste tipo de componentes, tendo que constantemente adequar os volumes de produção não conseguindo muitas vezes evitar paragens de produção face aos pedidos dos clientes.



## **2. Metodologia**

### **2.1 Objeto de estudo e objetivos**

O objetivo geral deste estudo consistiu no estudo da relação entre o compromisso organizacional o sistema de gestão de recursos humanos em momentos de paragens de produção.

Posto isto, e a partir das questões iniciais, apresentam-se as seguintes hipóteses de estudo:

H1: Existe relação significativa entre a Distintividade do SGRH e o CO;

H2: Existe relação significativa entre a Consistência do SGRH e o CO;

H3: Existe relação significativa entre o Consenso do SGRH e o CO;

H4: Existe relação significativa entre a Perceção das Relações do SGRH e o CO;

H5: Existe relação significativa entre a Perceção da Competência do SGRH e o CO;

H6: Existe relação significativa entre a Perceção da Utilidade do SGRH e o CO;

## 2.2 Amostra

Dos 100 inquéritos distribuídos aleatoriamente aos colaboradores de uma empresa do setor de componentes automóvel obteve-se 70 respostas. Trata-se de uma amostra maioritariamente feminina com uma percentagem de 67,1%, sendo que os elementos do sexo masculino representam 25,7% dos inquiridos, havendo ainda 7,1% sem resposta.

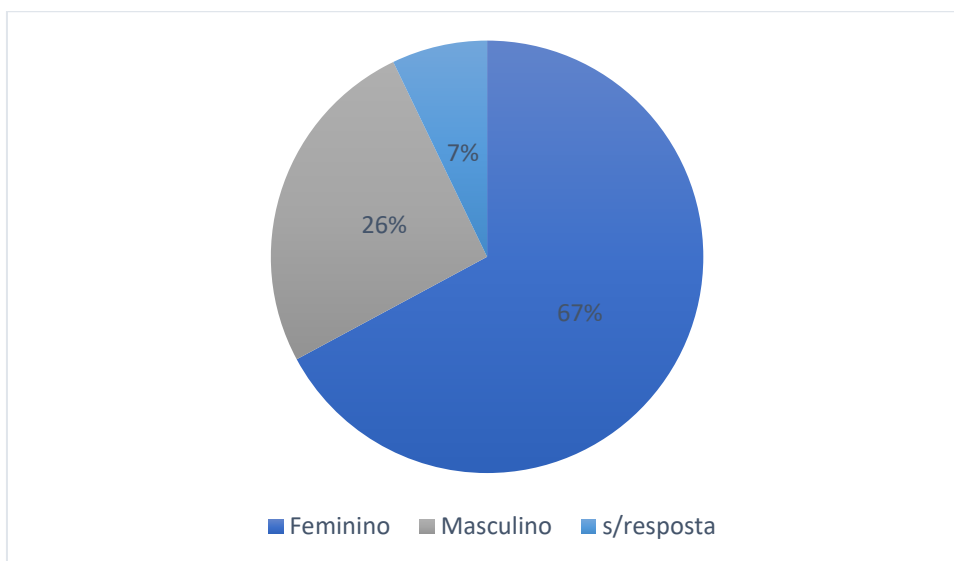


Figura 1: Sexo inquiridos

Quanto à idade dos inquiridos a maior percentagem cabe às idades compreendidas entre os 29 e os 39 anos com 27 respostas (38,6%), seguindo-se a banda dos 40 aos 50 anos com 19 respostas (27,1%) e a dos 18 aos 28 anos com 25,7% (n=18). Dos 51 aos 61 anos apenas temos 4 inquiridos com 5,7% e com mais de 62 anos 1 inquirido. Ainda a registar um inquirido cuja idade não respondeu.

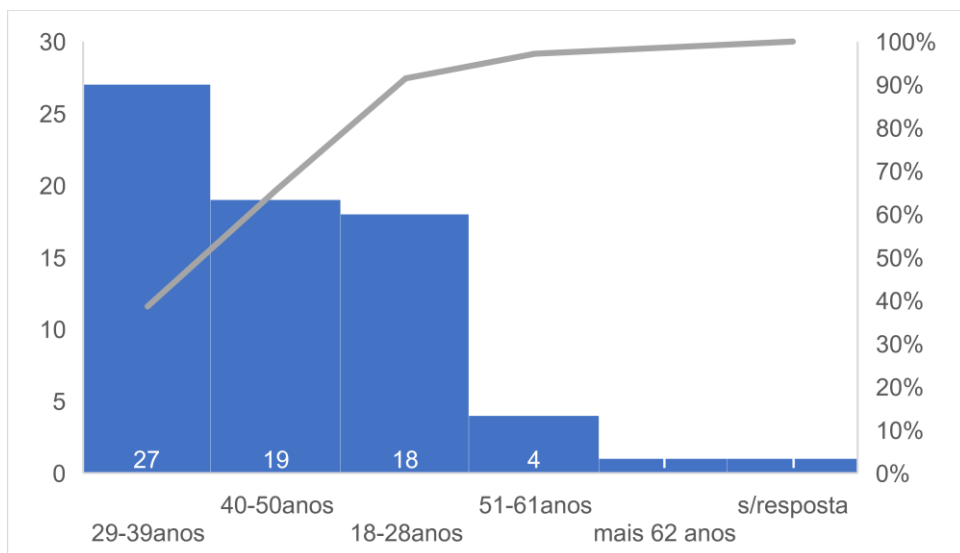


Figura 2: Idade inquiridos

Relativamente às habilitações literárias, quase metade detêm o ensino secundário 45,7% (N=32), seguindo-se a Licenciatura com 27,1% (N=19), distribuindo-se os restantes 11,4% pelo Mestrado (N=8), 8,6% pelo 3º Ciclo (N=6) e 2,9% pelo 2º ciclo (N=2). 1,4% corresponde a um inquirido que não respondeu a esta questão.

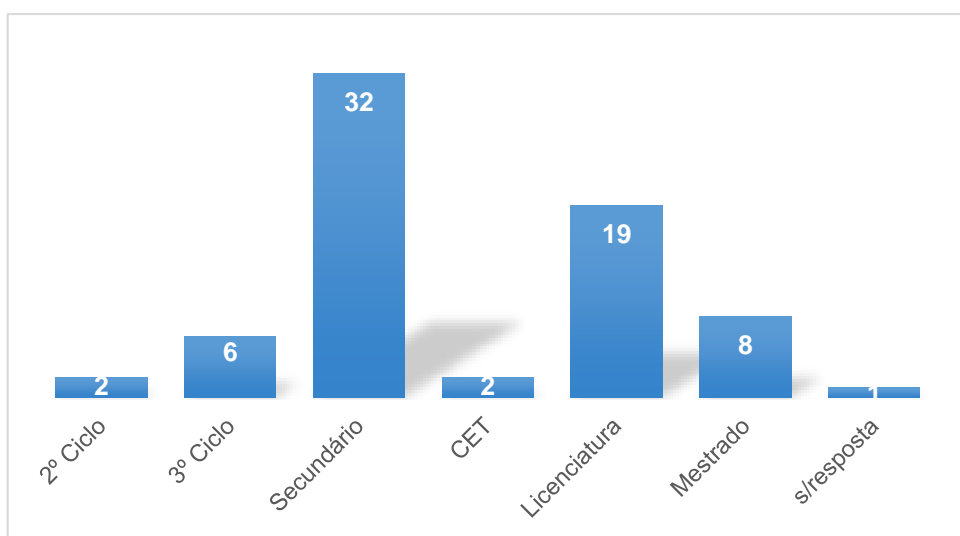


Figura 3: Habilitações literárias

No que respeita ao tipo de contrato, a maioria tem contrato de efetividade que representa 91,4% da população inquirida (N=64), 4 a termo certo que corresponde 5,7%, de um inquirido não obtivemos resposta (1,4%) e um outro têm outro tipo de contrato no qual referia: contrato de estágio.

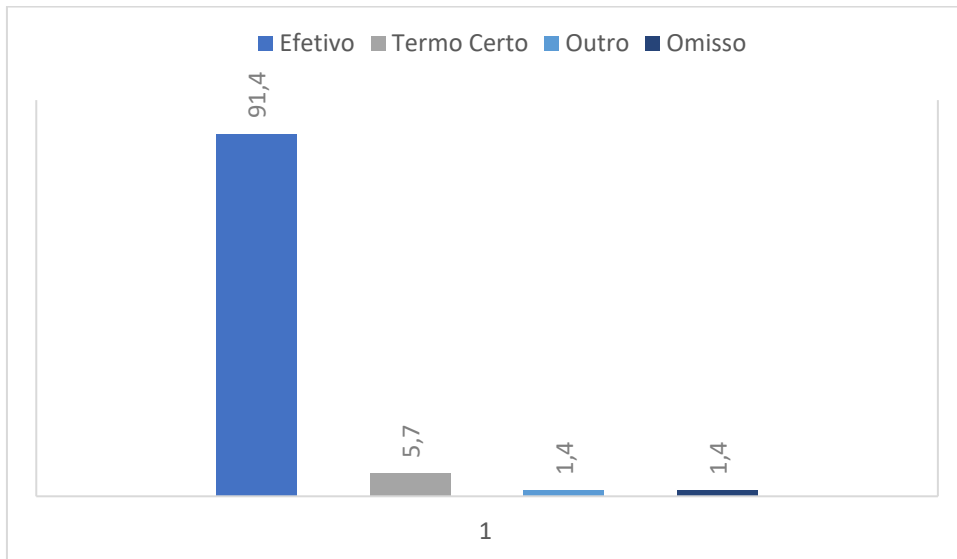


Figura 4: Tipo de contrato

Quanto à antiguidade na empresa, sendo esta variável de resposta aberta, apura-se o seguinte: até 5 anos de casa (inclusive) responderam 26 inquiridos, com mais de cinco anos e menos de dez inclusive responderam 15 colaboradores. Com até 15 anos de casa, responderam 10 colaboradores. Por fim, com mais de 15 anos de casa responderam 16 colaboradores. A registar ainda três inquiridos que não indicaram há quantos anos estão na empresa.

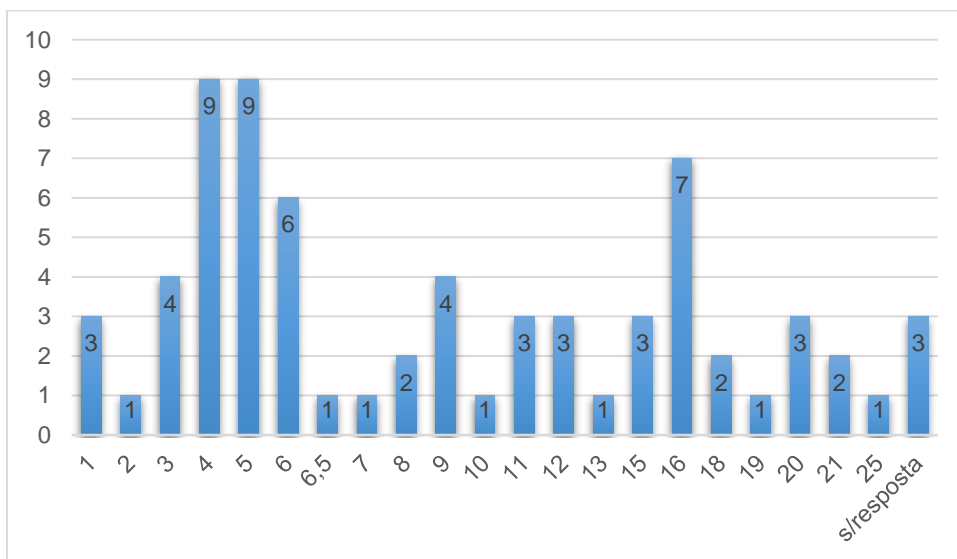


Figura 5: Antiguidade na empresa



Relativamente ao desempenho da função, 61,4% desempenha função indireta (N=43), 28,6% desempenha função direta (N=20) e 10% não respondeu a esta questão deixando-a em branco (N=7).

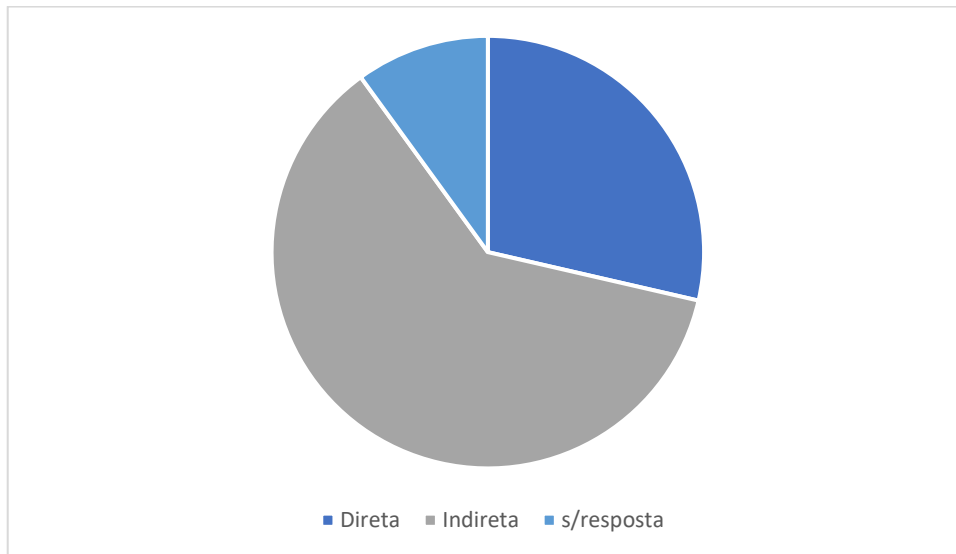


Figura 6: Função direta/indireta

Quanto ao departamento onde exercem a sua função, metade são do departamento de Produção com 55,7% (N=39), seguindo-se o departamento de Qualidade com 15,7% (N=11), Recursos Humanos e Industrialização com a mesma percentagem de participação 8,6% (N=6), 2,9% cabe ao departamento de Logística, 1,4% ao departamento de Finanças e 8,6% aos que não responderam esta questão (N=5).

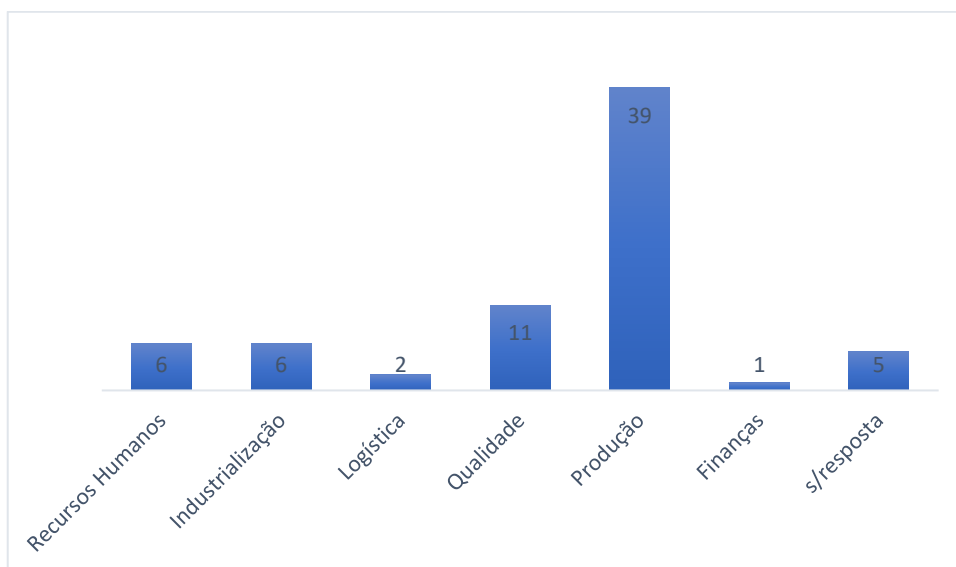


Figura 7: Departamento

## 2.3 Procedimento

### 2.3.1 Instrumentos

O método utilizado neste estudo é de natureza quantitativa tendo, como instrumento de recolha de dados, um inquérito por questionário validado para população portuguesa em dois construtos principais (SGRH e compromisso) enquadrado no contexto de paragens de produção. O mesmo foi distribuído em papel nos meses de Abril, Maio e Julho de 2022, meses em que se verificaram quedas de produção devido à falta de componentes dos clientes da empresa em estudo. A intenção de recolha dos dados é que se efetivasse nos períodos de maior instabilidade, ou seja, quando a produção sofresse maiores oscilações e que provocasse paragens de produção.

Foram entregues 100 inquéritos em papel presencialmente pelos colaboradores da empresa onde obtivemos 70 respostas, sendo que todos os participantes foram informados do objetivo e propósito do estudo. O critério de inclusão na amostra foi ser colaborador da empresa. A participação foi voluntária e anónima.

O inquérito foi distribuído pelo departamento de Recursos Humanos sendo todos os participantes foram informados da confidencialidade e anonimização dos dados e que seriam livres de participar ou não no estudo.

O tratamento estatístico dos dados foi efetuado com recurso à utilização do IBM® SPSS® Statistics (versão 25).

O inquérito por questionário distribuído para o estudo estava esquematizado da seguinte forma: dados sociodemográficos, sistema de gestão de recursos humanos e compromisso organizacional.

#### 2.3.1.1 Dados sociodemográficos

Quanto aos dados sociodemográficos foram recolhidas informações como: sexo, idade, habilitações literárias, tipo de contrato, antiguidade na empresa, tipo de função e departamento.

#### 2.3.1.2 Análise do Sistema Gestão Recursos Humanos

A análise do Sistema de Gestão de Recursos Humanos foi dividida por várias partes. Para análise dos três meta fatores do modelo de Bowen e Ostroff do SGRH, distintividade, consistência e consenso, utilizamos o questionário utilizado por Oliveira (2014) composto por 39 itens que é uma adaptação ao questionário contruído por Coelho, Cunha, Gomes & Correia (2011) cuja versão original incluía 42 itens. Para melhor compreensão, as tabelas que se seguem resume os itens estudados para cada meta fator e respetivos atributos associados:

Tabela 1: Atributos, itens e exemplos do meta fator Distintividade

<b>Atributos</b>	<b>Itens</b>	<b>Exemplo</b>
Visibilidade	Subescala da visibilidade (Práticas RH)	“Indique o grau de visibilidade, na sua organização, para a prática de Gestão de Recursos Humanos: recrutamento e seleção de novos colaboradores.”
Compreensibilidade	Subescala da compreensibilidade (Práticas RH)	“Indique o grau de compreensão, na sua organização, para a prática de Gestão de Recursos Humanos: recrutamento e seleção de novos colaboradores.”
Legitimidade	Item 1, 8 e 19	“A Direção considera as práticas de Gestão de Recursos Humanos importantes (recrutamento, formação, trabalho em equipa, etc)”
Relevância	Item 2,14 e 20	“As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para que os funcionários alcancem os seus objectivos pessoais”

Tabela 2: Atributos, itens e exemplos do meta fator Consistência

<b>Atributos</b>	<b>Itens</b>	<b>Exemplo</b>
Instrumentalidade	3, 9, 15 e 21	“Os aumentos de salários dependem dos resultados na avaliação de desempenho”
Validade	4, 10, 16 e 22	“Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que se faz no dia-a-dia”
Mensagens consistentes RH	5, 11, 17 e 23	“Os objectivos da avaliação de desempenho, formação, e outras práticas da Gestão de Recursos Humanos, estão relacionados entre si”

Tabela 3: Atributos, itens e exemplos do meta fator Consenso

Atributos	Itens	Exemplo
Acordo entre principais decisores da gestão de RH	6, 12, 18 e 24	“Todas as outras chefias seguem as orientações do Departamento de Recursos Humanos”
Equidade	7, 13 e 25	“Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista”

Quanto à percepção da competência do Departamento de RH foram utilizados três itens (26, 27 e 28) traduzidos e adaptados por Oliveira (2014). Cada item foi respondido numa escala Likert de 6 pontos onde 1 corresponde a Discordo Totalmente e 6 corresponde a Concordo Totalmente (Exemplo: “O Departamento de Recursos Humanos aparenta estar informado sobre as melhores práticas que são usadas noutras organizações”).

Para avaliar a percepção das relações do Departamento de Recursos Humanos foram utilizados cinco itens (29, 30, 31, 32 e 33) desenvolvidos e escritos por Oliveira (2014) com base no trabalho centrado na comunicação e proximidade como base para a relação entre colaboradores e função de RH. Cada item o inquirido classificou na escala Likert de 6 pontos onde 1 corresponde a Discordo Totalmente e 6 corresponde a Concordo Totalmente (Exemplo: “O Departamento de Recursos Humanos está disponível para me ouvir sempre que preciso”).

Para avaliar a percepção da utilidade do SGRH foram utilizados sete itens que têm como referência uma prática identificável de RH (acolhimento, recrutamento e seleção, avaliação desempenho, formação, procedimentos administrativos, comunicação e trabalho em equipa). Cada item foi respondido na escala Likert de 5 pontos onde 1 corresponde a nunca é útil e 5 corresponde a extremamente útil (Exemplo: “O Acolhimento de novos colaboradores é útil”). As práticas identificadas foram baseadas no trabalho sobre a realidade das organizações portuguesas (Oliveira, 2014).

### 2.3.1.3 Análise do Compromisso Organizacional

Para análise do compromisso organizacional utilizou-se o modelo de Meyer e Allen (1997) “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ), adaptado à realidade portuguesa por

Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Este baseia-se em três componentes: o compromisso afetivo, calculativo e normativo. A escala de adaptação portuguesa apresenta um total de 19 itens sendo que apenas foram utilizados 3 itens referentes a cada tipo de compromisso organizacional, os que apresentam um Alpha de Cronbach superior a 0,7. Assim, para o compromisso organizacional afetivo utilizamos os itens 2, 7 e 15 invertidos, para o compromisso organizacional instrumental utilizamos os itens 1, 16 e 17, e para o compromisso organizacional normativo utilizamos os itens 4, 8 e 12. Para cada item o inquirido classificou a sua concordância numa escala de Likert de 6 pontos, em que 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 6 corresponde a "Concordo Totalmente":

Tabela 4: Dimensões e itens da escala de compromisso organizacional

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Compromisso Afetivo	C1. Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta empresa.
	C2. Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta empresa.
	C3. Sinto-me como fazendo parte desta empresa.
Compromisso Instrumental	C4. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.
	C5. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
	C6. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.
Compromisso Normativo	C7. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
	C8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.
	C9. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.

### 3. Análise de resultados

Inicia-se a apresentação dos resultados verificando os valores médio obtidos em cada item avaliado no questionário. De modo a facilitar a sua interpretação, apresenta-se os resultados pela ordem apresentada no ponto anterior, avaliando todo o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional item a item e de forma isolada.

Começamos pela análise do meta fator, Distintividade que é composto pela Visibilidade, Compreensibilidade, Legitimidade e Relevância.

Quanto à visibilidade, verifica-se uma média de 4=visível em quase todos os itens. Nenhuma das sete práticas de GRH utilizadas se destaca, ou seja, para os inquiridos todas as práticas são visíveis. De notar apenas que a prática Avaliação de Desempenho releva um média menor no conjunto das respostas (3,73), ou seja, é a prática menos visível das sete avaliadas enquanto que a prática procedimentos administrativos revela um média maior (4,47) revelando-se a prática mais visível na organização.

Tabela 5:Frequências e medidas descritivas do atributo visibilidade do SGRH

	Nada Visível	Muito Pouco Visível	Pouco Visível	Visível	Muito visível	Extremamente visível	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
PGRH1_v		4,3%	11,4%	44,3%	32,9%	7,1%		70	2	6	4,27	0,916
PGRH2_v	2,9%	1,4%	21,4%	47,1%	22,9%	4,3%		70	1	6	3,99	0,97
PGRH3_v	4,3%	2,9%	34,3%	37,1%	17,1%	4,3%		70	1	6	3,73	1,062
PGRH4_v	2,9%	4,3%	21,4%	32,9%	30,0%	7,1%	1,4%	69	1	6	4,06	1,123
PGRH5_v		1,4%	11,4%	38,6%	35,7%	12,9%		70	2	6	4,47	0,912
PGRH6_v		5,7%	15,7%	45,7%	25,7%	5,7%	1,4%	69	2	6	4,1	0,942
PGRH7_v		4,3%	12,9%	50,0%	25,7%	7,1%		70	2	6	4,19	0,906

Legenda:

PGRH1\_v - Acolhimento de novos colaboradores; PGRH2\_v - Recrutamento e seleção de novos colaboradores  
 PGRH3\_v - Avaliação de desempenho; PGRH4\_v – Formação; PGRH5\_v - Procedimentos administrativos  
 PGRH6\_v - Comunicação (partilha de informação); PGRH7\_v - Trabalho em equipa

Quanto à compreensibilidade, verifica-se novamente uma média de respostas numa escala de 4 = compreendo como esta prática funciona, sendo desta vez a prática recrutamento e seleção com uma média de respostas menor (3,87), ou seja, os colaboradores não compreendem tão bem esta prática quanto a prática trabalho em equipa que obteve uma média superior (4,36).

Tabela 6: Frequências e medidas descritivas do atributo compreensibilidade do SGRH

	Não compreendo nada como esta prática funciona	Compreendo muito mal como esta prática funciona	Compreendo mal como esta prática funciona	Compreendo como esta prática funciona	Compreendo bem como esta prática funciona	Compreendo muito bem como esta prática funciona	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
PGRH1_c	1,4%	2,9%	14,3%	44,3%	30,0%	7,1%		70	1	6	4,2	0,972
PGRH2_c	2,9%	4,3%	27,1%	38,6%	22,9%	4,3%		70	1	6	3,87	1,048
PGRH3_c	2,9%	2,9%	22,9%	45,7%	21,4%	4,3%		70	1	6	3,93	0,997
PGRH4_c	1,4%	2,9%	11,4%	44,3%	35,7%	4,3%		70	1	6	4,23	0,92
PGRH5_c	1,4%		22,9%	38,6%	25,7%	11,4%		70	1	6	4,21	1,02
PGRH6_c		1,4%	15,7%	45,7%	28,6%	7,1%	1,4%	69	2	6	4,25	0,864
PGRH7_c			12,9%	45,7%	34,3%	7,1%		70	3	6	4,36	0,799

Legenda:

PGRH1\_c - Acolhimento de novos colaboradores; PGRH2\_c - Recrutamento e seleção de novos colaboradores

PGRH3\_c - Avaliação de desempenho; PGRH4\_c – Formação; PGRH5\_c - Procedimentos administrativos

PGRH6\_c - Comunicação (partilha de informação); PGRH7\_c - Trabalho em equipa

Quanto à legitimidade a média de respostas foi acima de 4, ou seja, uma tendência de resposta “Concordo”, não se verificando nenhuma resposta em nenhum dos três itens discordando totalmente. Deste modo, os inquiridos reconhecem que a direção da empresa considera as práticas de GRH importantes, que o departamento de RH é considerado influente e que as orientações fornecidas pelo mesmo são credíveis.

Tabela 7: Frequências e medidas descritivas do atributo legitimidade do SGRH

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
GRH1			7,1%	24,3%	51,4%	17,1%		70	3	6	4,79	0,815
GRH8		4,3%	10,0%	22,9%	57,1%	5,7%		70	2	6	4,5	0,913
GRH19			8,6%	25,7%	55,7%	10,0%		70	3	6	4,67	0,775

Legenda:

GRH1 - A Direção considera as práticas de GRH importantes (recrutamento, formação, trabalho em equipa, etc.)

GRH8 - O Departamento de Recursos Humanos é considerado influente pelos outros departamentos

GRH19 - As orientações fornecidas pelo Departamento de Recursos Humanos são credíveis

No que diz respeito à relevância do SGRH, já não se verifica uma média de respostas tão superior, sendo que o item que apresenta um resultado menor diz respeito ao plano de recompensas existente ajudar o colaborador a obter um maior sucesso. Denota-se, portanto, uma tendência de resposta mais negativa neste ponto. A melhor classificação destes três itens vai para as práticas de GRH que contribuem para o colaborador alcançar os seus objetivos pessoais, arrecadando uma média de respostas de 4,37 na escala. Os inquiridos também concordam em parte que as práticas GRH contribuem para um elevado nível de competência dos colaboradores.

Tabela 8: Medidas descritivas do atributo relevância do SGRH

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
GRH2		5,7%	7,1%	42,9%	32,9%	11,4%		70	2	6	4,37	0,981
GRH14	11,4%	12,9%	18,6%	31,4%	24,3%	1,4%		70	1	6	3,49	1,338
GRH20		12,9%	10,0%	24,3%	48,6%	2,9%	1,4%	69	2	6	4,19	1,102

Legenda:

GRH2 - As práticas de GRH contribuem para que os funcionários alcancem os seus objetivos pessoais

GRH14 - O plano de recompensas existente ajuda cada funcionário a obter um maior sucesso

GRH20 - As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para um elevado nível de competência dos funcionários

A análise que se segue diz respeito ao meta fator Consistência cujos atributos que se analisam são: instrumentalidade, validade e mensagens consistentes de RH.

Dos itens que compõe o atributo instrumentalidade, a média de respostas que se apresenta situa-se abaixo de 4, ou seja, uma tendência de respostas mais negativa. O maior peso de respostas situa-se entre o discordo parcialmente e o concordo parcialmente.

Com uma média de respostas superior (4 = concordo) temos o item que avalia se as práticas de GRH contribuem para uma boa avaliação de desempenho. Portanto, a maioria dos inquiridos não concorda ou concorda parcialmente que os aumentos salariais dependem dos resultados na avaliação de desempenho e que os colaboradores sabem o que têm de fazer para poderem receber um prémio, no entanto, mais de 60% dos mesmos concorda ou concorda em parte que se os seus comportamentos forem ajustados às orientações de RH que serão reconhecidos assim com as práticas de RH contribuem para uma boa avaliação de desempenho.

Tabela 9: Medidas descritivas do atributo instrumentalidade do SGRH

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
GRH3	8,6%	27,1%	14,3%	24,3%	17,1%	7,1%	1,4%	69	1	6	3,36	1,455
GRH9	4,3%	8,6%	21,4%	31,4%	30,0%	4,3%		70	1	6	3,87	1,191
GRH15	8,6%	17,1%	17,1%	17,1%	34,3%	4,3%	1,4%	69	1	6	3,65	1,443
GRH21	1,4%	10,0%	14,3%	30,0%	41,4%			70	1	6	4,09	1,1

Legenda:

GRH3 - Os aumentos de salários dependem dos resultados na avaliação de desempenho

GRH9 - Se os meus comportamentos forem ajustados às orientações do Departamento de Recursos Humanos, sei que vou ser reconhecido

GRH15 - Todos os funcionários sabem exatamente quando e o que fazer, para poderem receber um prémio

GRH21 - As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para uma boa avaliação de desempenho

Nos itens que compõe o atributo validade, o que obteve uma menor média foi o relacionado com a seleção de novos colaboradores se é feita com base nas suas competências. A média de respostas foi de 3,82, ou seja, entre um discordo e concordo parcialmente. Por outro lado, a melhor média de respostas foi para os conteúdos de formação serem aplicados no trabalho que o colaborador



desenvolve (4,61). Ainda a registrar que 50% dos inquiridos concordaram na questão se existe consistência entre aquilo que o departamento de RH difunde e declara e o que faz e aplica o que evidencia um resultado positivo face à atividade do departamento em si.

Tabela 10: Medidas descritivas do atributo validade do SGRH

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
GRH4	1,4%	7,1%	14,3%	38,6%	35,7%	2,9%		70	1	6	4,09	1,018
GRH10		7,1%	5,7%	27,1%	38,6%	21,4%		70	2	6	4,61	1,107
GRH16	8,6%	8,6%	15,7%	25,7%	35,7%	2,9%	2,9%	68	1	6	3,82	1,338
GRH22	2,9%	7,1%	10,0%	27,1%	50,0%	2,9%		70	1	6	4,23	1,106

Legenda:

GRH4 - Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que se faz no dia-a-dia

GRH10 - Os conteúdos da formação são depois aplicados no trabalho que desenvolvo

GRH16 - A seleção de novos funcionários é feita com base nas suas competências

GRH22 - Existe uma consistência entre aquilo que o Departamento de Recursos Humanos difunde e declara, e depois aquilo que faz e aplica

Quanto ao atributo, mensagens consistentes de RH, a média de respostas foi acima de 4 na escala de Likert, registando-se uma tendência de respostas para o Concordo em todos os itens avaliados. Dos itens todos avaliados os inquiridos concordam ou concordam parcialmente sendo que o maior peso de resposta vai para o concordo, entendendo-se assim que o departamento de RH emite mensagens consistentes, relacionadas e aplicadas ao longo do tempo.

Tabela 11: Medidas descritivas do atributo mensagens consistentes do SGRH

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
GRH5	4,3%	2,9%	8,6%	32,9%	44,3%	7,1%		70	1	6	4,31	1,11
GRH11	1,4%	2,9%	7,1%	21,4%	61,4%	5,7%		70	1	6	4,56	0,927
GRH17	1,4%		7,1%	22,9%	65,7%	2,9%		70	1	6	4,6	0,788
GRH23		2,9%	7,1%	28,6%	52,9%	5,7%	2,9%	68	2	6	4,53	0,837

Legenda:

GRH5 - Os objetivos da avaliação de desempenho, formação, e outras práticas da Gestão de Recursos Humanos, estão relacionados entre si

GRH11 - Acredito que os objetivos e valores do Departamento de Recursos Humanos se vão manter dentro de seis meses

GRH17 - As práticas de Gestão de Recursos Humanos são consistentes ao longo do tempo

GRH23 - Todas as atividades de Gestão de Recursos Humanos se complementam para atingir os objetivos da minha entidade empregadora

O meta fator Consenso é avaliado segundo dois atributos: acordo entre os principais decisores da gestão de RH e equidade.

Quanto ao acordo entre os principais decisores, a média de respostas em todos os quatro itens que compõe este atributo é acima de 4 pontos na escala de Linkert, ou seja, a maioria das respostas cabe ao concordo parcialmente e ao concordo o que será um importante indicador para a mensagem

aos colaboradores ser bem percebida e avaliada em relação à direção da empresa. Entende-se assim que a direção da empresa e o departamento de RH está alinhado e as diretrizes de uns vão em convívio com os outros, complementando-se.

Tabela 12: Medidas descritivas do atributo acordo entre os principais decisores da gestão de RH do SGRH

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
GRH6		4,3%	12,9%	35,7%	40,0%	5,7%	1,4%	69	2	6	4,3	0,928
GRH12	1,4%	1,4%	11,4%	38,6%	42,9%	4,3%		70	1	6	4,33	0,896
GRH18		8,6%	12,9%	20,0%	54,3%	2,9%	1,4%	69	2	6	4,3	1,033
GRH24		1,4%	5,7%	28,6%	57,1%	4,3%	2,9%	68	2	6	4,59	0,738

Legenda:

GRH6 - Todas as outras chefias seguem as orientações do Departamento de Recursos Humanos

GRH12 - As práticas de Gestão de Recursos Humanos são aplicadas de forma semelhante nos vários departamentos

GRH18 - As chefias estão de acordo com os critérios da avaliação de desempenho

GRH24 - Os objetivos do Departamento de Recursos Humanos complementam os das restantes direções

Quanto à equidade, as respostas já diferem um pouco. A menor média de resposta (3,24) vai para o item que avalia se os funcionários que são recompensados são os que merecem, enquanto que a melhor média (4,77) vai para o item que avalia se os superiores lidam com o colaborador de modo honesto e ético. Quando falamos de os superiores procurarem ouvir os pontos de vista do colaborador ao decidirem sobre os assuntos a que lhe dizem respeito, a média de resposta apresenta-se nos 4,23. De notar que todos os itens tiveram respostas negativas, nomeadamente, o discordo a ser várias vezes apontado nas respostas dos colaboradores.

Tabela 13: Frequências e medidas descritivas do atributo Equidade do SGRH

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
GRH7	4,3%	7,1%	14,3%	21,4%	41,4%	11,4%		70	1	6	4,23	1,287
GRH13	15,7%	14,3%	21,4%	27,1%	21,4%			70	1	5	3,24	1,367
GRH25	2,9%	1,4%	7,1%	18,6%	44,3%	25,7%		70	1	6	4,77	1,132

Legenda:

GRH7 - Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista

GRH13 - Os funcionários que são recompensados, são aqueles que merecem

GRH25 - Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético

Os itens que compõem a avaliação da percepção das relações de RH apresentam uma média de respostas acima de 4 na escala de Likert. O item com uma média de resposta mais elevada (4,97) verifica-se na disponibilidade do departamento de RH em ouvir o colaborador sempre que é preciso. Segue-se a ajuda do departamento de RH na resolução de problemas (4,77) e as opiniões e sugestões serem ouvidas por RH (4,59). O item com média de resposta inferior verifica-se quando o departamento de RH vai ao encontro das expectativas no que diz respeito ao papel e responsabilidade da Gestão de Pessoas (4,32) e quando o mesmo tenta perceber a opinião dos colaboradores para a definição de novos procedimentos (4,35).

Tabela 14: Medidas descritivas da percepção das relações RH

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
GRH29	2,9%	8,6%	10,0%	18,6%	50,0%	8,6%	1,4%	69	1	6	4,32	1,219
GRH30		2,9%	4,3%	12,9%	52,9%	27,1%		70	2	6	4,97	0,916
GRH31		5,7%	7,1%	25,7%	45,7%	15,7%		70	2	6	4,59	1,028
GRH32		2,9%	4,3%	27,1%	42,9%	21,4%	1,4%	69	2	6	4,77	0,942
GRH33	2,9%	8,6%	8,6%	24,3%	37,1%	15,7%	2,9%	68	1	6	4,35	1,279

Legenda:

GRH29 - O Departamento de Recursos Humanos foi de encontro às minhas expectativas no que diz respeito ao papel e responsabilidades da Gestão de Pessoas

GRH30 - O Departamento de Recursos Humanos está disponível para me ouvir sempre que preciso

GRH31 - Sinto que as minhas opiniões e sugestões são ouvidas pelo Departamento de Recursos Humanos

GRH32 - O Departamento de Recursos Humanos ajuda-me a resolver problemas

GRH33 - Normalmente o Departamento de Recursos Humanos tenta perceber a minha opinião para a definição de novos procedimentos

Na percepção da competência RH regista-se uma média de resposta inferior a 4 nos itens em que avalia a eficácia na atração e retenção de trabalhadores competentes (3,62) e no sistema ser eficaz no desenvolvimento de competências dos trabalhadores (3,99). Já o departamento de RH aparenta estar informado sobre as melhores práticas que são usadas noutras organizações a média de resposta foi de 4,13.

Tabela 15: Medidas descritivas da percepção da competência RH

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
GRH26	4,3%	4,3%	14,3%	31,4%	42,9%	2,9%		70	1	6	4,13	1,115
GRH27	7,1%	17,1%	14,3%	31,4%	24,3%	4,3%	1,4%	69	1	6	3,62	1,341
GRH28	2,9%	10,0%	14,3%	34,3%	35,7%	2,9%		70	1	6	3,99	1,136

Legenda:

GRH26 - O Departamento de Recursos Humanos aparenta estar informado sobre as melhores praticas que são usadas noutras organizações

GRH27 - O nosso sistema de Recursos Humanos é eficaz quanto à atração e retenção de trabalhadores competentes

GRH28 - O nosso sistema de Recursos Humanos é eficaz no desenvolvimento de competências nos nossos trabalhadores

Por último, a percepção da utilidade do SGRH é avaliada pelas práticas de GRH sendo que três apresentam valores médios de resposta inferior a 4, a saber: acolhimento de novos colaboradores (3,94), recrutamento e seleção (3,87) e avaliação de desempenho (3,96). Por sua vez, formação (4,12), procedimentos administrativos, comunicação (4,14) e trabalho em equipa (4,28) obtiveram uma avaliação acima de 4 numa escala de Likert de 5 onde 1=Nunca é útil e 5=É muitíssimo útil.

Tabela 16: Medidas descritivas da percepção da utilidade RH

	Nunca é útil	É útil só muito raramente	Por vezes é útil	É muito útil	É muitíssimo útil	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
PGRH1_u		2,9%	21,4%	55,7%	20,0%		70	2	6	3,94	0,759
PGRH2_u	2,9%	5,7%	15,7%	54,3%	21,4%		70	1	6	3,87	0,947
PGRH3_u	4,3%	1,4%	14,3%	54,3%	24,3%	1,4%	69	1	6	3,96	0,946
PGRH4_u	1,4%	2,9%	20,0%	32,9%	40,0%	2,9%	68	1	6	4,12	0,955
PGRH5_u	1,4%		15,7%	51,4%	31,4%		70	1	6	4,13	0,797
PGRH6_u	1,4%	2,9%	12,9%	47,1%	35,7%		70	1	6	4,14	0,873
PGRH7_u		4,3%	11,4%	37,1%	45,7%	1,4%	69	2	6	4,28	0,856

Legenda:

PGRH1\_u - Acolhimento de novos colaboradores; PGRH2\_u - Recrutamento e seleção de novos colaboradores

PGRH3\_u - Avaliação de desempenho; PGRH4\_u – Formação; PGRH5\_u - Procedimentos administrativos

PGRH6\_u - Comunicação (partilha de informação); PGRH7\_u - Trabalho em equipa

Analisando as respostas obtidas na avaliação do compromisso organizacional por parte dos colaboradores, obteve-se o seguinte:

Compromisso afetivo: este apresenta valores médios de resposta acima de 4, sendo que o item “Sinto-me como fazendo parte desta empresa” é o que obtêm um valor médio maior (4,81), seguindo-se o item de o colaborador estar emocionalmente ligado a esta empresa com 4,49 de média de resposta e por fim o “Sinto-me como fazendo parte da família nesta empresa com 4,45.

Tabela 17: Medidas descritivas do compromisso afetivo

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
C1	2,9%	7,1%	7,1%	22,9%	41,4%	18,6%		70	1	6	4,49	1,248
C2		10,0%	7,1%	30,0%	31,4%	20,0%	1,4%	69	2	6	4,45	1,195
C3		4,3%	1,4%	25,7%	44,3%	22,9%	1,4%	69	2	6	4,81	0,959

Legenda:

C1 - Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta empresa

C2 - Sinto-me como “fazendo parte da família” nesta empresa

C3 - Sinto-me como fazendo parte desta empresa

Compromisso instrumental: este apresenta valores médios de resposta menores. A média de resposta situa-se no discordo parcialmente nos três itens de avaliação deste tipo de compromisso. O item que obtêm um valor médio superior, com 3,48 é o de a vida do colaborador ser afetada pela decisão de sair da empresa no momento observado. Com uma média de resposta menor, de 3,36 temos o item “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa” e, por fim, com 2,99 temos a média de resposta ao item “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis”.

Tabela 18: Medidas descritivas do compromisso instrumental

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
C4	20,0%	11,4%	14,3%	25,7%	20,0%	7,1%	1,4%	69	1	6	3,36	1,599
C5	21,4%	20,0%	21,4%	17,1%	15,7%	4,3%		70	1	6	2,99	1,508
C6	11,4%	14,3%	22,9%	24,3%	17,1%	8,6%	1,4%	69	1	6	3,48	1,461

Legenda:

C4 - Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa

C5 - Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis

C6 - Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento

Compromisso normativo: este apresenta valores médio de resposta entre os 2,73 e os 3,29. O valor mais baixo é a média de resposta ao item “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora” e o mais baixo corresponde ao item em que o colaborador concorda ou não o facto de que não iria deixar a empresa no momento por sentir uma obrigação pessoal para com as pessoas que lá trabalham. Com um valor intermédio de 3,09 de média de resposta temos o item em que avalia que mesmo que fosse uma vantagem para o colaborador, não seria correto deixar a empresa no momento, ou seja, em plena crise de semicondutores com paragens de produção constantes.

Tabela 19: Medidas descritivas do compromisso normativo

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Omisso	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
C7	11,4%	27,1%	18,6%	15,7%	18,6%	8,6%		70	1	6	3,29	1,534
C8	17,1%	27,1%	17,1%	18,6%	8,6%	11,4%		70	1	6	3,09	1,595
C9	30,0%	24,3%	14,3%	12,9%	11,4%	7,1%		70	1	6	2,73	1,623

Legenda:

C7 - Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui

C8 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento

C9 - Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora

Avaliando a correlação entre as várias variáveis em estudo, respondemos às nossas hipóteses já enunciadas:

H1: Existe relação significativa entre a distintividade do SGRH e o compromisso organizacional

O coeficiente de correlação entre as variáveis distintividade e compromisso é significativo ( $\rho = 0,45$ ). Existe, portanto, uma correlação moderada entre a distintividade do SGRH e o compromisso dos colaboradores.

A distintividade têm a ver com o facto dos colaboradores perceberem que o SRGH serve para determinado objetivo, ou seja, reconhece-o com tal, e isso é relevante no seu compromisso com a empresa.

Avaliando pelos três tipos de compromisso, o compromisso afetivo é o que revela maior correlação com o meta fator distintividade, seguindo-se o compromisso normativo. O compromisso instrumental releva uma mais baixa correlação ( $\rho= 0,28$ ), mas ainda significativa.

Tabela 20: Correlações entre distintividade e compromisso

		Distintividade	Compromisso	Comp_Afetivo	Comp_Instrumental	Comp_Normativo
rô de Spearman	Distintividade					
	Coefficiente de Correlação	1	,448**	,487**	,277*	,303*
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,020	0,011
	N	70	70	70	70	70

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

## H2: Existe relação significativa entre a consistência do SGRH e o compromisso organizacional

O coeficiente de correlação entre as variáveis consistência e compromisso é significativo ( $\rho=0,58$ ), isto é, há uma correlação significativa moderada entre as duas variáveis.

Se houver uma consistência entre as práticas de RH, ou seja, se as pessoas as percebem como consistentes o seu compromisso será tanto maior para com a empresa pela correlação positiva apresentada.

Dos três compromissos observados, todos eles têm uma boa correlação com este meta fator, sendo que o compromisso afetivo e normativo obtêm uma melhor correlação face ao instrumental que revela uma correlação mais fraca ( $\rho=0,37$ ).

Tabela 21: Correlações entre consistência e compromisso

		Consistência	Compromisso	Comp_Afetivo	Comp_Instrumental	Comp_Normativo
rô de Spearman	Consistência					
	Coefficiente de Correlação	1	,576**	,513*	,372*	,492*
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,002	0,000
	N	70	70	70	70	70

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## H3: Existe relação significativa entre o consenso do SGRH e o compromisso organizacional;

Quanto ao coeficiente de correlação entre as variáveis consenso e compromisso também é significativo pois apresenta um valor de  $\rho=0,52$ . Significando isto que há uma correlação moderada entre as duas variáveis.

Esta correlação é igualmente significativa se analisarmos consenso com compromisso afetivo ( $\rho=0,58$ ) e normativo ( $\rho=0,43$ ). Já a correlação ente consenso e compromisso instrumental não é significativa ( $\rho=0,23$ ).

Tabela 22: Correlações entre consenso e compromisso

		Consenso	Compromisso	Comp_Afetivo	Comp_Instrumental	Comp_Normativo
rô de Spearman	Consenso					
	Coefficiente de Correlação	1	,516**	,586**	0,228	,427*
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,058	0,000
	N	70	70	70	70	70

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

H4: Existe relação significativa entre a percepção das relações do SGRH e o compromisso organizacional;

O coeficiente de correlação entre a percepção das relações de RH e o compromisso é também significativa pois apresenta um valor de  $\rho=0,58$ . Assim, e ao estarem associadas positivamente, se os colaboradores têm percepção das relações de RH o seu compromisso será tendencialmente maior também.

Analisando em pormenor os três compromissos em estudo, verificamos que todos eles têm correlação com a percepção das relações de RH, destacando, neste caso, o compromisso instrumental que, até ao momento, não tinha apresentado correlações relevantes ( $\rho=0,54$ )

Tabela 23: Correlações entre percepção relações e compromisso

	Perc_Relações	Compromisso	Comp_Afetivo	Comp_Instrumental	Comp_Normativo
Coeficiente de Correlação	1	,583**	,413**	,544**	,464**
Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000
N	70	70	70	70	70

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

H5: Existe relação significativa entre a percepção da competência do SGRH e o compromisso organizacional;

Quanto à percepção da competência, a correlação com o compromisso é significativa pois apresenta um valor de  $\rho=0,52$  o que efetiva que se os colaboradores atribuírem competência ao SGRH, ou seja, se de fato consideram que o SRGH é competente naquilo que se designa isso estará associado ao seu compromisso organizacional.

Novamente, o compromisso instrumental apresenta uma correlação maior ( $\rho=0,50$ ), face ao compromisso afetivo com uma correlação mais fraca ( $\rho= 0,33$ ) e ao compromisso normativo de ( $\rho=0,41$ ).

Tabela 24: Correlações entre percepção competência e compromisso

	Perc_Competência	Compromisso	Comp_Afetivo	Comp_Instrumental	Comp_Normativo
Coeficiente de Correlação	1	,522**	,330**	,500**	,412**
Sig. (2 extremidades)		0,000	0,005	0,000	0,000
N	70	70	70	70	70

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

H6: Existe relação significativa entre a percepção da utilidade do SGRH e o compromisso organizacional;

Respondendo à última hipótese, se a percepção da utilidade do SGRH está relacionada com o compromisso organizacional, verificamos que não ( $\rho=0,20$ ). Não existe relação significativa o que

podemos afirmar que os colaboradores acharem útil ou não útil o SRGH não estará associado ao seu compromisso organizacional.

De todas as hipóteses esta é a única que não existe correlação significativa como nos três meta fatores e nas restantes percepções.

Tabela 25: Correlações entre percepção da utilidade e compromisso

		Utilidade	Compromisso	Comp_Afetivo	Comp_Instrumental	Comp_Normativo	
rô de Spearman	Utilidade	Coefficiente de Correlação	1	0,199	,295*	0,110	0,194
		Sig. (2 extremidades)		0,098	0,013	0,365	0,108
		N	70	70	70	70	70

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).



## 4. Discussão de resultados

O presente estudo pretende identificar e analisar as percepções dos trabalhadores em relação ao Sistema de Gestão de RH e o seu Compromisso Organizacional numa empresa do setor de componentes automóvel, num momento de paragens industriais.

Depois de analisados a estatística descritiva e as respetivas relações de correlação entre as dimensões é necessário retirarmos algumas ilações acerca deste estudo.

No que concerne aos meta fatores analisados, apuramos que todos eles têm uma boa correlação com o compromisso organizacional, o que evidencia que será tanto maior o compromisso quanto maior for a percepção da distintividade, do consenso e da consistência do SGRH. Além disso, conseguimos verificar que o compromisso afetivo, nos três meta fatores apresentados, é o que mais se evidencia. Apesar de, numa análise geral, o compromisso organizacional como um todo se relacione com a maioria os atributos estudados, conseguimos denotar uma maior correlação quando falamos de compromisso afetivo num período de instabilidade, nomeadamente, com paragens de produção. Este tipo de compromisso obteve uma melhor média e correlação entre variáveis o que confirma estudos anteriores, nomeadamente Meyer e Hersovitch (2001) que concluem que o comprometimento afetivo é a forma mais desejada de compromisso do ponto de vista da organização, assim como Sanders, Dorenbosch e Reuver (2008) onde as percepções de GRH estavam relacionadas com o compromisso afetivo.

Os valores médios de distintividade mostra-nos uma boa percepção em relação aos atributos analisados: visibilidade, compreensibilidade, legitimidade e relevância. Isto evidencia que as práticas de gestão de RH se encontram visíveis para os colaboradores, e além disso, são compreendidas, ou seja, sabem a que se destinam e qual o seu propósito. A par disto, os colaboradores atribuem legitimidade às práticas de GRH, ou seja, entendem que as mais altas patentes se alinham no discurso e diretrizes da GRH assim como consideram os seus objetivos e os da empresa alinhados. Deste modo, quanto maior distintividade atribuída pelo colaborador ao SGRH maior será o seu compromisso com a empresa, nomeadamente na ligação colaborador/empresa. Significa, portanto, que a distintividade do SRH é importante em termos de definição do compromisso dos colaboradores com a empresa. Isto torna-se particularmente importante, quando os dados são recolhidos e analisados em pleno cenário de crise de trabalho (paragens de produção). A análise de correlação entre a distintividade e o compromisso comprova a relação entre as duas variáveis. O compromisso organizacional dos colaboradores será maior se os colaboradores reconhecerem o Sistema de Gestão de RH e se souberem que serve para determinado objetivo. Nishii, Lepak e Schneider (2008) afirmam que as atribuições que os empregados fazem sobre o SGRH são suscetíveis de ter consequências nas suas atitudes e comportamentos e estes resultados vão ao encontro da mesma teoria. Por outro lado, outros estudos vão ao encontro destes resultados, nomeadamente Oliveira (2014) onde a visibilidade é identificada como o atributo mais relevante. Segundo o modelo de Bowen e Ostroff (2004), a

visibilidade integra o meta fator distintividade e os resultados empíricos mostraram que a distintividade pode ser a dimensão mais importante na percepção dos SGRH (Gomes et al., 2010)

Os resultados mostram também uma associação entre o SGRH e o compromisso, na correlação existente entre o meta fator consistência e o compromisso organizacional sobretudo no compromisso afetivo o que significa que nesta organização a consistência do SGRH é importante em termos de definição do compromisso dos colaboradores com a empresa. A consistência diz respeito ao colaborador reconhecer o sistema como consistente. Estudo mais relacionados com a comunicação interna, nomeadamente o de Frahm e Brown (2007) concluem que a provisão de informações da organização com transparência, consistência e responsabilidade podem fornecer aos colaboradores melhores recursos e suporte para lidar com as mudanças de ambiente de trabalho. Isto confirma a importância da validade da informação do SGRH, entre o que realmente pretende fazer e o faz e a relação causa-efeito aos comportamentos desejados por RH. A adicionar, a importância da consistência de mensagens emitidas ao longo do tempo e a veracidade das mesmas. Ao enfrentar mudanças não planeadas os colaboradores têm uma necessidade de saber o que esperar e como reagir (Li, Sun, Tao & Lee, 2021). Segundo os mesmos autores, ao permitir os colaboradores de participar no processo de tomada de decisão e receber informações de alta qualidade, suficientes e responsáveis durante a mudança equipam os mesmos para saber lidar com essa mesma mudança, ou seja, num momento mais crítico para a empresa e colaboradores.

Os resultados mostram ainda uma correlação significava entre o meta fator consenso do SGRH e o compromisso o que comprova que os SGRH é importante em termos de definição do compromisso dos colaboradores em momentos de paragem de produção. Estudo anteriores como o de Lehmann-Willenbrock, Grohmann e Kauffeld (2012) que analisaram confiança e compromisso como mediadores do comportamento organizacional demonstraram que os colaboradores que percebem de justiça procedimental nas organizações retribuem em termos de confiança e ao longo do tempo retribuem com o compromisso, bem como os estudos de Farndale, Hope-Hailey e Kelliher (2011) cujas descobertas demonstram uma associação entre a percepção dos SRGH e o compromisso, considerando a confiança e a justiça como variáveis importantes presentes no clima organizacional que promovem o compromisso.

A correlação da percepção das relações de RH com compromisso, de todas, relevou ser a mais significativa. Já na análise dos valores médios das respostas que compõem esta dimensão, tinham-se mostrado muito favoráveis dada a positividade dos mesmos. Tal como Oliveira (2014), estes resultados mostram que os colaboradores compreendem e confirmam a importância desta dimensão. Em acrescento, esta percepção de relação com a função de RH pode interferir no processo atribucional do colaborador que pode ter resultados na regulação dos comportamentos individuais (Oliveira et al., 2019). Importante ainda referir que quando analisamos a correlação desta dimensão com os três tipos de compromisso estudados deparamo-nos com uma maior correlação com o compromisso instrumental o que confirma a necessidade de construir relações próximas e instrumentais com os colaboradores que lhes permitam adquirir conhecimentos relevantes sobre o SGRH para a compreensão por parte da função RH (Oliveira et al., 2019). Portanto, é de todo

importante que as organizações apostem nesta função, nesta importante relação de função de RH com o colaborador para que o impacto seja efetivo no envolvimento entre as duas partes e seja atenuante nas intenções de sair da organização num momento de instabilidade ajudando na percepção dos custos associados à sua saída.

A significativa correlação da competência de RH e o compromisso mostra também a importância que esta dimensão toma quando a organização vive um momento de instabilidade que se efetiva no seu compromisso. Apesar de não haver estudos específicos relativos à competência do SGRH, outros estudos relacionados indiretamente poderão ser relevantes na análise dos resultados aqui obtidos. Segundo Oliveira (2014), os estudos de Keating, Silva & Veloso (2010) (que testaram o modelo de confiança organizacional de Mayer, Davis & Schoorman (1995)), mostraram que os relacionamentos interpessoais e próximos dentro das organizações podem ser especialmente sensíveis à competência de RH. Isto significa que uma maior confiança e consequente competência do SGRH pode ser potencializador de um maior compromisso organizacional.

Estudos recentes de Hu, McCune Stein, Mao e Yan (2021) consideram que a gestão das organizações antes de chegarem à conclusão que os SGRH são ineficazes na produção dos comportamentos esperados do colaborador, devem antes solicitar as opiniões dos mesmos sobre a distinção, consistência e consenso do sistema. Segundo Ostroff e Bowen (2016), citado por estes mesmos autores, pequenos ajustes para melhorar as três dimensões do SGRH podem levar a um aumento na receção e eficácia da GRH. Para Chang, Chin e Lee (2021) os efeitos de uma boa gestão de recursos humanos não só trazem benefícios financeiros e humanos em tempos normais, como também desencadeiam efeitos positivos em situação de crise, ou seja, os trabalhadores de organizações com uma boa GRH tendem a perceber menos ameaças futuras e a estarem mais comprometidos com a organização o que confirma a importância que SGRH cada vez mais robustos para enfrentar situações de crise diversas.

Por fim, quando analisamos a percepção da utilidade do SRGH com o compromisso esta releva uma fraca correlação pelo que não podemos concluir que a percepção da utilidade das práticas de RH seja um preditor do compromisso organizacional num momento de instabilidade. Os estudos são poucos quando se avalia a percepção da utilidade do SGRH pelo que não temos base científica para que possamos comparar. No entanto, os nossos resultados podem contribuir para futuras investigações que contradigam ou não os nossos resultados.

## **Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

Este estudo teve como principal propósito identificar e analisar as perceções dos trabalhadores em relação ao Sistema de Gestão de RH e o seu Compromisso Organizacional numa empresa do setor de componentes automóvel, num momento de paragens industriais. Um momento de instabilidade como foram as paragens de produção provocadas inicialmente pela covid-19, e por consequência desta, a disrupção no abastecimento de semicondutores que obrigaram a parar a produção de veículos automóveis e consequentes cadeias de abastecimento.

Os resultados recolhidos foram importantes para perceber o efeito do SGRH no compromisso organizacional, confirmando alguns estudos anteriores de que as práticas de Gestão de RH são essenciais para qualquer negócio. Aos dias de hoje, o compromisso dos colaboradores tornou-se

uma vantagem competitiva para as empresas e só com modelos de gestão unificados, tendo por base um sistema de GRH consistente e alinhado é possível obter um maior retorno em relação a esta matéria. Assim sendo, este estudo é importante para as empresas pois demonstra a importância da avaliação por parte dos colaboradores do SGRH que acarreta consigo importantes resultados com vista à otimização do mesmo. Neste caso em específico, podemos verificar que este sistema têm margem para ser explorado e torná-lo mais forte para dar resposta a adversidades que possam ocorrer no setor.

Relativamente às limitações, o objetivo de recolha de respostas em plenas paragens de produção para uma demonstração efetiva do compromisso do colaborador nesse momento de instabilidade a par das limitações causadas pela covid-19, foi muito difícil pelo que não foram recolhidos os inquéritos inicialmente previstos, pelo que limitou a amostra presente no estudo.

Contudo, este estudo abre portas a futuras linhas de investigação nesta área. Seria importante um estudo de sentido oposto, ou seja, na mesma linha de investigação, mas num momento de muito trabalho para comparação de resultados. Além disso, a questão da perceção da utilidade do SGRH pouco explorada até então.

Considerando ainda mais implicações organizacionais, quanto maior a consistência, fiabilidade, consistência nas mensagens, visibilidade que se espelha no reconhecimento do SRGH pelos colaboradores e sabem que serve para determinado objetivo, reconhecem o sistema consistente e têm uma perceção de justiça do sistema, maior o seu compromisso tendo um efeito moderador quando a organização passa por momentos de instabilidade. Cabe aos gestores de topo colocar a GRH como enfoque do negócio. Ao longo de vários anos os resultados de vários estudos vêm notando isso, contudo, a tendência de gestão, embora já muito evoluída nos últimos anos, cai sempre para os lados dos números e do lucro máximo ao invés de apostar naquilo que de mais valor têm as organizações, os seus colaboradores.



## Referências Bibliográficas

- Baldwin, R., & Freeman, R. (2020, April 1). *Supply chain contagion waves: Thinking ahead on manufacturing “contagion and reinfection” from the COVID concussion*. VoxEU.org. <https://voxeu.org/article/covid-concussion-and-supply-chain-contagion-waves>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221. doi: 10.5465/AMR.2004.12736076.
- Burkacky, O., Deichmann, J., Pflingst, P., & Werra, J. (2022, June 10). *Semiconductor shortage: How the automotive industry can succeed*. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/industries/semiconductors/our-insights/semiconductor-shortage-how-the-automotive-industry-can-succeed>
- Cançado, V. L., Moraes, L. F. R. D., & Silva, E. M. D. (2020). Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 7, 11-37.
- Chang, E., Chin, H., & Lee, J. W. (2022). Pre-crisis commitment human resource management and employees' attitudes in a global pandemic: The role of trust in the government. *Human Resource Management*, 61(3), 373-387. <https://doi.org/10.1002/hrm.22097>
- de Vet, J.M, et al. (2021). *Impacts of the COVID-19 pandemic on EU industries*, Publication for the committee on Industry, Research and Energy, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg, 2021. <https://data.europa.eu/doi/10.2861/052356>
- Endres, T. S., & Dörr, C. B. (2015). Fatores relevantes para o comprometimento organizacional: Um estudo multicaso sob a perspectiva do colaborador. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE*, 1. <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/195>
- Farndale, E., Hope-Hailey, V. & Kelliher, C. (2011), High commitment performance management: the roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481111095492>
- Ferreira-Oliveira, A.T.; Ferreira-Valente, A.; Keating, J.; Silva, I.; Cabral-Cardoso, C. (2019). *Organização e Políticas Empresariais*. Viana do Castelo: Actual Editora (pp.235-274)
- Ferreira-Oliveira, A. T., Keating, J., & Silva, I. (2020). Sustainable HRM as a pathway to sustainability—HRMS relevance on affective commitment through organizational trust. *Sustainability*, 12(22), 9443. <https://doi.org/10.3390/su12229443>
- Fletcher, R., Jaju, M., Mahindroo, A., Mongrain, D. (2022, August 23). *Rapid throughput improvement at mature semiconductor fabs*. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/industries/semiconductors/our-insights/rapid-throughput-improvement-at-mature-semiconductor-fabs>

- Frahm, J., & Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370–387. <https://doi.org/10.1108/09534810710740191>
- Gomes, J. F. S., Coelho, J. P., Correia, A., & Cunha, R. (2010). Development and validation of an instrument measuring the strength of the human resource management system. *Spatial and Organizational Dynamics Discussion Papers*, 5(5), 24-41. <http://cieo.pt/discussionpapers/discussionpapers5.pdf>
- Hakim, A. (2020). Effect of compensation, career development, work environment on job satisfaction and its impact on organizational commitments in pt jakarta tourisindo. *Journal of Critical Reviews*, 7(12). <https://doi.org/10.31838/jcr.07.12.99>
- Hu, B., McCune Stein, A., Mao, Y., & Yan, A. (2021). The influence of human resource management systems on employee job crafting: An integrated content and process approach. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 117-132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12392>
- Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2012). Promoting Multifoci Citizenship Behavior: Time-Lagged Effects of Procedural Justice, Trust, and Commitment. *Applied Psychology*, 62(3), 454–485. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00488.x>
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(00\)00053-x](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(00)00053-x)
- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 27(2), 163–189. <https://doi.org/10.1177/014920630102700203>
- Nascimento, J.L., Lopes, A., Salgueiro, M.F. (2008) Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão* 14(1): 115–133. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/150/1/COG%2014%281%29%20%282008%29%20115-133.pdf>
- Nassar, M. A. (2017). Human resource management practices and organizational commitment in four- and five-star hotels in Egypt. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1328258>



- Nishii, L. H., Lepark, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of hr practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Nor, C. S. M., Mohamed, R. K. H., Mohamed, B., & Hassan, N. A. C. (2020). Human resources management practices and its impact on employee commitment Mong Staffs of Road Transport Department, Perak, Malaysia. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1), 28-34. <https://cutt.ly/PExG9ZZ>
- Oliveira A. T. M. F. (2014). *Perceções do sistema de gestão de recursos humanos e o papel da confiança organizacional* (Tese Doutoramento). Universidade do Minho, Braga.
- OMS. (2020). Q&As on COVID-19 and related health topics. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 Decade Award: Is There Strength in the Construct of HR System Strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196–214. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Ramani, V., Ghosh, D., & Sodhi, M. S. (2022). Understanding systemic disruption from the Covid-19-induced semiconductor shortage for the auto industry. *Omega*, 113, 102720. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102720>
- Sanders, K., Dorenbosch, L. and de Reuver, R. (2008), "The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength", *Personnel Review*, Vol. 37 No. 4, pp. 412-425. <https://doi.org/10.1108/00483480810877589>
- Santos, A. C. (2011). *Práticas de gestão de recursos humanos em organizações sem fins lucrativos: perspectivas da direcção executiva*. (Tese de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Santos, C. S. A (2012). *A Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional*. (Tese de Mestrado). Universidade do Minho, Braga.
- Suryanarayana, A. (2021). Perceived HRM Practices and Organizational Commitment in Nepali Banking Sector: Mediating Role of Person-Organization Fit. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 11, 1. [https://www.buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber\\_11-1\\_01\\_t20-022\\_1-29.pdf](https://www.buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_11-1_01_t20-022_1-29.pdf)
- Tabouli, E. M., Habtoor, N. A., & Nashief, S. M. (2016). The impact of human resources management on employee performance: organizational commitment mediator variable. *Asian Social Science*; Vol.12, No. 9. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v12n9p176>
- Tavares, A. R. S (2014). *Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional*. (Tese de Mestrado). Universidade da Beira Interior, Covilhã.

- Trigueiro-Fernandes, L., Lins, M. L., Mól, A. L. R., & Añez, M. E. M. (2019). EBACO-R: Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 16, 315-333. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.1>
- Ventura dos Santos, J. C., & Thomaz, J. (2014). O impacto do comprometimento organizacional nas práticas de gestão de recursos humanos: caso refer (empresa pública para a rede ferroviária nacional). 11. <sup>o</sup> *Convibra-Administração*, 1-17. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28996/1/6-2014\\_34\\_10192\\_CompromOrg\\_JoseSantos\\_JoaoThomaz.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28996/1/6-2014_34_10192_CompromOrg_JoseSantos_JoaoThomaz.pdf)
- Zanardi, E., Pilatti, L. A., dos Santos, C. B., Godoi, H., & Claumann, P. D. C. (2015). Correlações entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: estudo em uma unidade de varejo de vestuário na cidade de Joinville/SC. *Revista Produção Online*, 15(2), 573-600. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v15i2.1928>

# Anexos: Questionário



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
 Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Caro (a) profissional,

O presente questionário faz parte de um estudo no âmbito do Mestrado de Gestão das Organizações do Instituto Politécnico de Viana do Castelo – Escola Superior de Tecnologia e Gestão. É nesse contexto que vimos convidá-lo(a) a participar neste estudo. Caso queira participar, agradecemos. Estamos apenas interessados na sua sincera opinião. Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é que responda a todas as perguntas da forma mais sincera possível. O questionário é ANÓNIMO e CONFIDENCIAL e os dados recolhidos serão apenas analisados para fins académicos. Sinta-se à vontade para expressar a sua opinião sobre vários aspetos. Procure, por favor, responder a todas as questões, e para cada pergunta apenas UMA resposta na escala. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, risque essa resposta e marque a que pretende. Quando tiver o documento preenchido, por favor, coloque-o no envelope e, depois de fechado, entregue-o à pessoa responsável pela recolha de dados. Desde já, o nosso muito obrigado pela sua colaboração.

**Dados sobre si e sobre a sua situação profissional**

Sexo: Feminino  Masculino

Idade: 18-28 anos  29-39 anos  40-50 anos  51-61 anos  mais 62 anos

Habilitações literárias:

Ensino primário (1º ciclo)

Ensino básico (2º ciclo)

Ensino básico ou equivalente (3º ciclo)

Ensino secundário ou equivalente

GET (Curso Especialização Tecnológica)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Tipo de Contrato:

Contrato sem termo (efetivo)

Contrato a termo certo

Outra: \_\_\_\_\_

Antiguidade na empresa: \_\_\_\_\_ anos

Desempenha função: Direta  Indireta

Departamento:

Recursos Humanos

Qualidade

Manutenção

Industrialização

Produção

Outro  \_\_\_\_\_ (especifique)

Logística

Finanças

**Parte II**

Considerando o momento atual vivido no contexto da sua organização, onde a mesma têm sido alvo de mudanças significativas devido à crise de semicondutores provocada pela pandemia Covid-19, e que origina a constantes paragens de produção tal como no ano de 2021, responda às seguintes questões.

Esta parte do questionário é composta por um grupo de questões que pretendem conhecer a sua opinião sobre o funcionamento geral do serviço de recursos humanos da sua entidade empregadora.

Assinale com um X a opção que melhor corresponde à sua opinião sobre as práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos na sua entidade empregadora. A escala varia entre Nunca é útil e É muitíssimo útil.	Nunca é útil	É útil só muito raramente	Por vezes é útil	É muito útil	É muitíssimo útil
1. Acolhimento de novos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Recrutamento e Seleção de novos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Avaliação de Desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Procedimentos administrativos em Gestão de Recursos Humanos (férias, faltas, continuidade e cessação do contrato de trabalho etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Comunicação (partilha de informação)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indique o grau em que é visível, na sua entidade empregadora, cada uma das seguintes práticas de gestão de recursos humanos.	Nada visível	Muito pouco visível	Pouco visível	Visível	Muito visível	Extremamente visível
1. Acolhimento de novos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Recrutamento e Seleção de novos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Avaliação de Desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Procedimentos administrativos em Gestão de Recursos Humanos (férias, faltas, continuidade e cessação do contrato de trabalho etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Comunicação (partilha de informação)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indique até que ponto <u>compreende a forma como é aplicada</u> , na sua entidade empregadora, cada uma das seguintes práticas de Gestão de Recursos Humanos	Não compreendo nada como esta prática funciona	Compreendo muito mal como esta prática funciona	Compreendo mal como esta prática funciona	Compreendo como esta prática funciona	Compreendo bem como esta prática funciona	Compreendo muito bem como esta prática funciona
1. Acolhimento de novos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Recrutamento e Seleção de novos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Avaliação de Desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Procedimentos administrativos em Gestão de Recursos Humanos (férias, faltas, continuidade e cessação do contrato de trabalho etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Comunicação (partilha de informação)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em seguida assinale com um X a opção que melhor corresponde ao seu grau de concordância com cada afirmação relativa à sua entidade empregadora. Lembramos que não existem respostas certas ou erradas; apenas a sua opinião conta.	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1. A Direção considera as práticas de Gestão de Recursos Humanos importantes (recrutamento, formação, trabalho em equipa, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para que os funcionários alcancem os seus objectivos pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os aumentos de salários dependem dos resultados na avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que se faz no dia-a-dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os objectivos da avaliação de desempenho, formação, e outras práticas da Gestão de Recursos Humanos, estão relacionados entre si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Todas as outras chefias seguem as orientações do Departamento de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O Departamento de Recursos Humanos é considerado influente pelos outros departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se os meus comportamentos forem ajustados às orientações do Departamento de Recursos Humanos, sei que vou ser reconhecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os conteúdos da formação são depois aplicados no trabalho que desenvolvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Acredito que os objectivos e valores do Departamento de Recursos Humanos se vão manter dentro de seis meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. As práticas de Gestão de Recursos Humanos são aplicadas de forma semelhante nos vários departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Os funcionários que são recompensados, são aqueles que merecem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O plano de recompensas existente ajuda cada funcionário a obter um maior sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Todos os funcionários sabem exactamente quando e o que fazer, para poderem receber um prémio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. A selecção de novos funcionários é feita com base nas suas competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. As práticas de Gestão de Recursos Humanos são consistentes ao longo do tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. As chefias estão de acordo com os critérios da avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. As orientações fornecidas pelo Departamento de Recursos Humanos são credíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para um elevado nível de competência dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para uma boa avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Existe uma consistência entre aquilo que o Departamento de Recursos Humanos difunde e declara, e depois aquilo que faz e aplica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Continuação)	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
23. Todas as actividades de Gestão de Recursos Humanos se complementam para atingir os objetivos da minha entidade empregadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Os objetivos do Departamento de Recursos Humanos complementam os das restantes direções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. O Departamento de Recursos Humanos aparenta estar informado sobre as melhores práticas que são usadas noutras organizações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. O nosso sistema de Recursos Humanos é eficaz quanto à atração e retenção de trabalhadores competentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. O nosso sistema de Recursos Humanos é eficaz no desenvolvimento de competências nos nossos trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. O Departamento de Recursos Humanos foi de encontro às minhas expectativas no que diz respeito ao papel e responsabilidades da Gestão de Pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. O Departamento de Recursos Humanos está disponível para me ouvir sempre que preciso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Sinto que as minhas opiniões e sugestões são ouvidas pelo Departamento de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. O Departamento de Recursos Humanos ajuda-me a resolver problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Normalmente o Departamento de Recursos Humanos tenta perceber a minha opinião para a definição de novos procedimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Parte III**

Nesta parte serão apresentados um conjunto de frases que pretendem ajudar a conhecer, de uma forma geral, os seus sentimentos em relação à empresa onde trabalha num momento de grande instabilidade.

Em seguida assinala com um X a opção que melhor corresponde ao seu grau de concordância com cada afirmação relativa à sua entidade empregadora. Lembramos que não existem respostas certas ou erradas; apenas a sua opinião conta.	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
C1. Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C2. Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3. Sinto-me como fazendo parte desta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C5. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C6. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C7. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C9. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

As suas respostas individuais serão sempre apenas do conhecimento dos investigadores do Instituto Politécnico de Viana do Castelo e para fins académicos. Muito obrigada pela sua valiosa colaboração no estudo das pessoas e organizações.

Code: \_\_\_\_\_  
 Data: \_\_\_\_\_  
 (a preencher pelo investigador)